



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

INOVACE MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTÍ

INNOVATION OF THE MOTIVATION SYSTEM OF COMPANIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kristýna Procházková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Kristýna Procházková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Inovace motivačního systému společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Práce zahrnuje teoretická východiska motivace a analýzu současného stavu.

Empirický výzkum je součástí analýzy a vede k návrhům řešení ve společnostech. Náklady na realizaci doporučení jsou ekonomicky vyčísleny.

Závěr

Seznam použité literatury

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem je přinést inovační prvky do současného systému motivace ve společnostech. Tomuto cíli jsou podřízeny dílčí cíle – empirický výzkum a zhodnocení navržených opatření.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. 2009. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2890-2.

HOLÁ, J. 2011. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.

KOCIANOVÁ, R. 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MACHÁČEK, I. 2010. Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-301-1.

ŠIKÝŘ, M. 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na inovaci motivačního systému ve vybraných společnostech. V práci je analyzován současný motivační systém a pomocí strukturovaného rozhovoru jsou zjištěny nedostatky v motivování zaměstnanců. Na základě provedeného empirického výzkumu jsou zpracovány konkrétní návrhy vedoucí ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Abstract

The diploma thesis focuses on the innovation of the motivation system in selected companies. The thesis analyzes the current motivation system and through the structured interview, weaknesses in employee motivation are identified. On the basis of the empirical research carried out, concrete proposals are developed to increase the motivation of the employees.

Klíčová slova

Motivace, motivační teorie, hodnocení, odměňování, zaměstnanecké benefity, strukturovaný rozhovor

Key words

Motivation, motivational theory, evaluation, remuneration, employee benefits, structured interview

Bibliografická citace

PROCHÁZKOVÁ, K. *Inovace motivačního systému společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 86 s. Vedoucí diplomové práce doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2018

.....

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA, za odbornou pomoc a poskytnutí cenných rad a připomínek při psaní této práce. Dále děkuji majiteli společností za poskytnutí potřebných informací, které se staly velmi důležité pro vypracování diplomové práce. Děkuji také svým blízkým a přátelům za jejich podporu během celého studia.

Obsah

Úvod.....	10
Cíl práce.....	11
1 Teoretická východiska práce	12
1.1 Motivace.....	12
1.1.1 Motiv.....	12
1.1.2 Stimul, stimulace	13
1.1.3 Proces motivace	13
1.1.4 Motivátory	14
1.1.5 Teorie motivace	15
1.1.6 Typy motivace	15
1.1.7 Efektivní motivace	16
1.1.8 Demotivace	17
1.2 Hodnocení pracovníků	18
1.2.1 Podoby hodnocení.....	18
1.2.2 Chyby v hodnocení pracovníků	22
1.2.3 Metody hodnocení pracovníků	23
1.3 Odměňování	26
1.3.1 Řízení odměňování	27
1.3.2 Systém odměňování.....	27
1.3.3 Zaměstnanecké benefity	29
1.3.4 Formy zaměstnaneckých benefitů	30
1.3.5 Hodnocení práce	30
1.3.6 Metody hodnocení práce.....	31
1.4 Zaměstnanecký vztah	33
1.4.1 Psychologická smlouva.....	33
1.4.2 Spravedlnost.....	34
1.4.3 Interní komunikace	35
1.4.4 Úrovně interní komunikace	35
1.4.5 Formy interní komunikace.....	36
1.4.6 Pracovní prostředí	37
1.4.7 Důvody odchodu zaměstnance	38
1.4.8 Proces odcizení	38

2	Metody a postupy zpracování.....	40
2.1	Testování statistických hypotéz	41
3	Analýza problému a současné situace	46
3.1	Základní informace	46
3.1.1	Předmět podnikání	46
3.1.2	Historie a vznik společností	46
3.1.3	Organizační struktura.....	48
3.1.4	Zaměstnanci ve společnostech.....	48
3.2	Analýza stávajícího motivačního systému	49
3.3	Marketingový výzkum	52
3.3.1	Kvalitativní výzkum	52
3.4	Vyhodnocení provedeného výzkumu.....	54
3.5	Shrnutí analýzy současného motivačního systému	65
4	Návrh inovace motivačního systému.....	67
5	Doporučení a ekonomické zhodnocení	74
6	Závěr.....	80
	Seznam použité literatury	82
	Seznam grafů, obrázků, tabulek.....	85

Úvod

Znalost způsobu motivace zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších věcí v oblasti řízení lidských zdrojů. V České republice je ročně založeno několik stovek i tisíců nových firem, které se snaží uspět na trhu a porazit tak svou konkurenci. Aby se firma na takovém trhu udržela je potřeba pracovitých, motivovaných zaměstnanců. Vytvořit motivovaného pracovníka ale není jednoduchý úkol. Velká část zaměstnanců chodí do svých zaměstnání jenom proto, že splácí hypotéku, dluhy, mají exekuce a potřebují peníze pro uspokojení svých potřeb. Takoví zaměstnanci nevykazují žádný zájem udělat pro společnost něco nad rámec jejich povinností, nic víc je ve firmě nedrží. A právě ona motivace bývá na vině toho všeho. Motivování zaměstnanců je nejlepší způsob, jak zvýšit produktivitu podniku. Jenom motivovaný zaměstnanec dokáže přispět do společnosti svou kvalitní prací. Pro dosažení maximální produktivity zaměstnanců a pro dosažení stanovených strategických cílů přispívá v každém podniku kvalitní a dobře fungující motivační systém. Tvorba efektivního motivačního programu stojí spoustu času a úsilí, to vše se nám ale vrátí v podobě motivovaných pracovníků, kteří nám pomohou s úspěšným rozvojem organizace.

Ve své diplomové práci se věnuji zhodnocení a inovaci stávajícího motivačního systému společností Forum Stany s.r.o. a Forum Systémy spol. s r.o. Práce je rozdělena do čtyř částí.

V první části, teoretické, se věnuji vymezení pojmu motivace a pojmy s ním související. Její provázaností s hodnocením a odměňováním pracovníků a dále se pak věnuji důležitému zaměstnaneckému vztahu. Druhá část, analytická, je zaměřena na konkrétní společnosti, jejich charakteristiku, předměty činnosti, jejich historii a především na analýzu současného motivačního systému, který je ve společnostech přítomen. Součástí této části je vyhodnocení strukturovaného rozhovoru se zaměstnanci společností, který jsem se zaměstnanci vedla pro zjištění, které aspekty by vedly ke zlepšení jejich motivace. Třetí část mé diplomové práce obsahuje návrh inovace současného motivačního systému ze zjištěných dat z rozhovorů. Nově vytvořené návrhy by měly zlepšit celkovou motivovanost zaměstnanců vybraných společností. A poslední, tedy čtvrtá část, je věnována ekonomickému zhodnocení nově vytvořených návrhů motivace zaměstnanců.

Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků a provedené analýzy současného stavu přinést inovační prvky do stávajícího systému motivace ve vybraných společnostech. Tomuto cíli jsou podřízeny dílčí cíle jako empirický výzkum a zhodnocení navržených opatření.

Ke zjištění současného motivačního systému ve společnostech bude využito metody empirické šetření formou strukturovaného rozhovoru se zaměstnanci. Rozhovor bude zaměřen na spokojenost zaměstnanců se současným motivačním systémem společností, na výhody, které jim společnosti poskytují a na zjištění případných nedostatků v těchto oblastech. Odměňování zaměstnanců by mělo být závislé na jejich pracovním výkonu a na takovém základu by se měly společnosti snažit vytvořit systém odměňování tak, aby byl spravedlivý ke všem zaměstnancům.

Toto šetření by mělo přinést objektivní pohled zaměstnanců na současný systém motivace. Na základě vyhodnocených dat pak budou navržena možná doporučení na zlepšení a bude vypracováno ekonomické zhodnocení těchto doporučení.

Doporučená úprava motivačního systému společností Forum Stany s.r.o. a Forum Systémy spol. s r.o. by měla vést ke zvýšení motivace zaměstnanců, jejich větší spokojenosti v zaměstnání a tím zamezit odchodu kvalitních zaměstnanců. Díky spokojeným zaměstnancům je možné předpokládat, že tato doporučení budou mít pozitivní vliv na vyšší a lepší výsledky, na růst podniku a tím i na zvýšení zisku a prestiže značky Forum na trhu.

1 Teoretická východiska práce

Motivace není automatická a posiluje pracovní nasazení i odpovědnost zaměstnanců. Motivace zaměstnanců je součástí řízení lidských zdrojů, které je hlavní a nejdůležitější složkou celého řízení podniku

V kapitole teoretická východiska se zaměřím na vybrané oblasti řízení lidských zdrojů, hlavně pak na motivaci zaměstnanců a systém odměňování a hodnocení zaměstnanců. (Dědina, Cejthamr, 2005)

1.1 Motivace

Motivace, je odvozena od latinského slova *moveo* – hýbat se, pohybovat se, dát se na pochod, táhnout dál, přesunout se. (latinský slovník).

Motivace je proces, který určuje směr, sílu a chování člověka. (Duchon a Šafránková, 2008) Motivace je individuální záležitost, každý z nás je osobnost a podle teorie motivace se počítá s tím, že se jednou, nějakým způsobem projeví. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Pojem motivace vysvětluje příčiny lidského chování. (Blažek, 2014). Charakteristické pro motivované chování je, že se zaměříme na jistý cíl a vydáme určité množství energie, které odpovídá síle motivu. Délka trvání motivace je závislá na době potřebné k dosažení našeho cíle.

1.1.1 Motiv

Motivy působí zevnitř a jsou naše. Naplňování potřeb je motivem chování člověka. Základem všeho je odstranění nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných. To, co shledáváme nepříjemným, máme tendenci příště již nedělat, ať jde o činnosti v práci nebo učení se ve škole. A naopak, co je nám příjemné, to rádi znovu uděláme. (Plamínek, 2008)

Stav, který je spojený s příjemným pocitem, je označován jako spokojenost. Avšak aby se člověk nepřestal vyvíjet, stav spokojenosti trvá jenom omezenou dobu. Pokud stav neskončí nějakou změnou podmínek, ukončíme jej sami tím, že příjemný pocit, tedy spokojenost, odezní a přestaneme ji vnímat. (Plamínek, 2008)

1.1.2 Stimul, stimulace

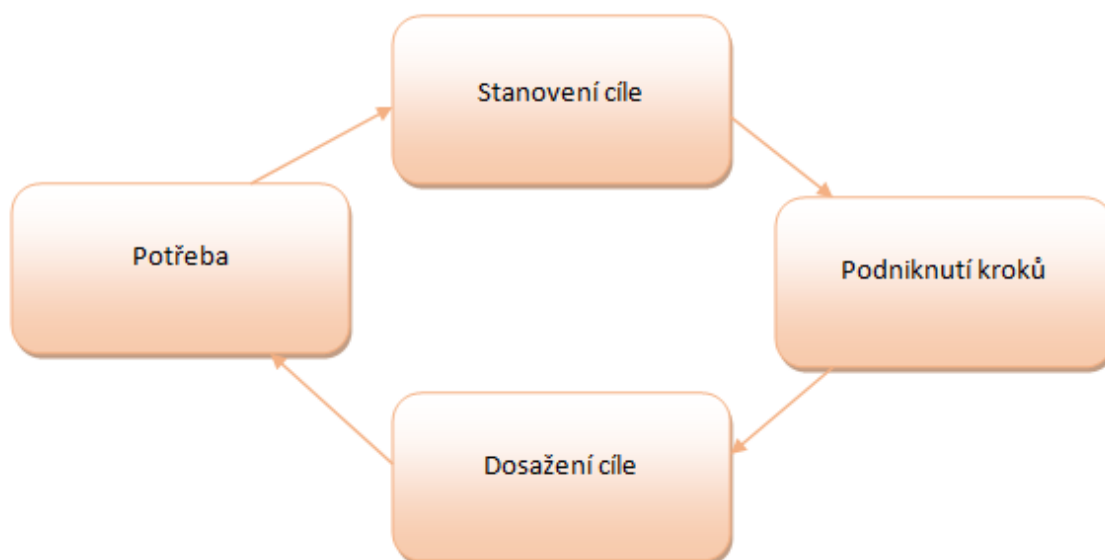
Stimulace je aktivita, která povzbuzuje člověka k nějaké pozitivní reakci, chování, činnosti nebo práci pomocí stimulů. (Encyklopedický slovník, 1993)

Stimuly neboli vnější motivace přicházejí zvenčí a našimi se teprve stanou. Stimuly by měly dokázat vyvolat pozitivní rezonanci motivů. Musíme však brát v úvahu, že jeden a ten samý stimul se může u dvou osob setkat s naprosto jinými reakcemi. Dokonce se to může stát i u jedné osoby v různých obdobích. (Blažek, 2014)

1.1.3 Proces motivace

Je nezbytně nutné rozumět faktorům, které lidi motivují. Rozumět jim tak, abychom věděli, jak s ohledem na tyto faktory můžeme vytvářet procesy a postupy v odměňování, které zvýší motivovanost, pracovní nasazení, oddanost a pozitivní, dobré chování.

Lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že jejich činy povedou k dosažení cíle, nějaké odměny či uspokojení konkrétních potřeb. Lidé, kteří jsou motivováni, mají jasně definovaný cíl a dělají kroky, od nichž dosažení daného cíle očekávají. (Armstrong, 2009)



Obrázek č. 1: Model motivace
(zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2009)

Model naznačuje, že proces motivace je podněcován vědomím nebo zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby pak vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, u nichž věříme, že uspokojí naše potřeby a volíme správné způsoby, od kterých čekáme, že nás dovedou k dosažení cíle. Jestliže jsme dosáhli našeho cíle, pak je potřeba uspokojena a je vysoce pravděpodobné, že až nastane podobná potřeba, zopakujeme naše chování. Pokud ovšem cíle nedosáhneme, je méně pravděpodobné, že naše chování zopakujeme. (Armstrong, 2009)

Mnoho manažerů se domnívá, že jedinou motivací pracovníka jsou peníze. Mzda má určitě výrazný význam v motivaci, ale není to jediný prostředek, jak motivovat. Jsou lidé, kterým na penězích příliš nezáleží a cení si například osobního potěšení, záliby. Úspěšná práce vedoucího je odvozena od znalosti motivátorů různých lidí. (Bělohávek, 2005)

1.1.4 Motivátory

Různí lidé dávají přednost různým motivům, například peníze, osobní postavení, pracovní výsledky, přátelství, jistota, odbornost, samostatnost nebo tvořivost.

- Peníze jsou významným motivátorem většiny lidí. Někteří lidé jsou schopni díky penězům udělat skoro všechno. Lidé, kteří jsou silně motivováni penězi, jsou pro manažera značným přínosem. Mají-li manažeři dostatek financí, dostanou od těchto lidí maximum.
- Osobní postavení jako potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit. Tato potřeba by se měla objevit v jisté míře u každého pracovníka. Nebezpečí nastává, pokud o osobní postavení neusiluje pracovník prací, ale intrikami.
- Pracovní výsledky jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Pracovníci, kteří mají rádi svoji práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem pro firmu. Jsou soutěživí a rádi se srovnávají s ostatními. Pokud se jim nedaří, snaží se udělat vše pro to, aby ostatní překonali a zvítězili.
- Přátelství a dobrá atmosféra na pracovišti. Tito lidé mají rádi spolupracovníky a mnohem více jim záleží na přátelských vztazích než na pracovních či peněžních výsledcích.

- Jistota. Pracovníci netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Tito lidé dávají přednost jistotě a spokojí se s málem. Řídí se většinou předpisy a neriskují.
- Odbornost. Upřednostňují ji ti, kdo preferují svůj profesionální rozvoj. Snaží se vyniknout především ve svých profesích a nedokážou si představit, že by dělali něco jiného.
- Samostatnost preferují lidé, kteří nesnáší nad sebou nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami a nemají rádi, pokud jim do rozhodování někdo mluví, a nakonec si stejně vše udělají po svém.
- Tvořivost a potřeba vytvářet něco nového. Takoví lidé mají rádi práci, kde mohou rozvíjet svoji tvůrčí kreativitu, přemýšlet a vytvářet nové věci. (Bělohávek, 2005)

1.1.5 Teorie motivace

Teorie motivace se zabývá tím, co lidi motivuje k tomu, aby něco dělali. Co je ovlivňuje, aby se chovali daným způsobem. Objasňuje faktory, které přispívají ke spontánnímu, dobrovolnému chování. (Armstrong, 2009)

Definice motivace podle Armstronga: „*Motiv je důvod něco dělat-dát se určitým směrem.*“

Motivace patří mezi základní psychické procesy. Motivace je naše vnitřní pohnutka a podněcuje člověka k jednání. Souvisí s výkonností člověka, protože motivovaný člověk je výkonnější a více se soustředí na svůj cíl.

Správná motivace zaměstnance dává manažerům šanci zvýšit výkony zaměstnanců, překonat nízkou kvalitu práce nebo překonat problémy s nízkou odpovědností. Motivace zaměstnanců patří ale k nejsložitějším manažerským úkolům.

1.1.6 Typy motivace

➤ Vnitřní motivace

Tuto motivaci lidé pociťují, když práce, kterou vykonávají je vnitřně zajímavá a důležitá. Je v ní obsažena jistá pravomoc a odpovědnost, že máme kontrolu nad možnostmi. Je to příležitost rozvíjet a využívat dovednosti a schopnosti k růstu, postupu

v hierarchii pracovních funkcí. Tyto motivátory budou mít hlubší a dlouhodobější účinek. Jsou součástí každého člověka a ne vnucené vnějším okolím. (Armstrong, 2009)

➤ Vnější motivace

To, co děláme pro lidi, které chceme motivovat. Tvoříme odměny jako například uznání, pochvala, zvýšení platu, povýšení, ale také tresty jako například kritika, disciplinární řízení. Tyto motivátory mohou mít výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě.

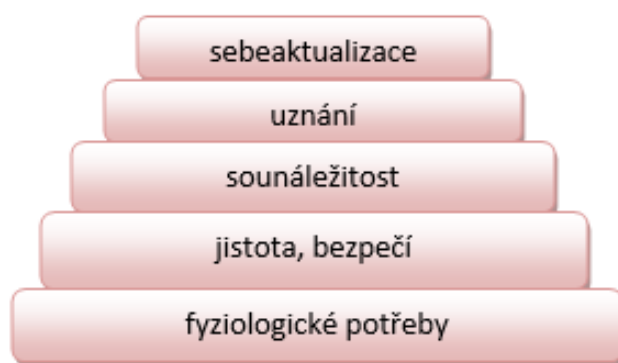
Neměli bychom ale předpokládat, že vnitřní motivace je lepší, nežli vnější motivace. Každá má svou úlohu. (Armstrong, 2009)

1.1.7 Efektivní motivace

Někteří manažeři si stále stěžují, že jejich podřízení jsou málo motivováni. Motivování pracovníků řeší mnohé problémy, a to:

- Jak získat zájem a udržet pracovní úsilí pracovníků ve prospěch firmy?
- Jak podnítit podřízené ke zlepšení pracovního procesu?
- Jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby zůstali ve firmě i v těžkých letech?
- Jak najít a získat do společnosti schopné pracovníky?
- Jak přesvědčit pracovníky a docílit toho, aby byli ochotni nastoupit i na mimořádné směny, je-li to potřeba? (Bělohlávek, 2005)

Jak již bylo řečeno, spouštěčem motivace je potřeba a abychom mohli efektivněji motivovat, musíme vycházet z teorie, která je právě založená na lidských potřebách. A to je právě Maslowova teorie založená na Maslowově pyramidě. (Adair, 2004)



Obrázek č. 2: Maslowova pyramida
(zdroj: Vlastní zpracování dle: Bělohlávek, 2005)

Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky od nejnižších po nejvyšší. Jakmile se uspokojí jedna potřeba, přechází se na potřebu další. To se děje z důvodu toho, že uspokojená potřeba nás již nemá sílu motivovat

Podle Bělohlávka je k tomu, aby firma dosáhla uspokojení pracovníkových potřeb, nutno využít jednotlivé úrovně:

- Fyziologické potřeby - odstranění škodlivých vlivů v pracovním prostředí, ochrana zdraví, ochranné pracovní pomůcky a jiné.
- Jistota a bezpečí - dobrá prestiž firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání i do budoucna.
- Sounáležitost - vytváření dobrých vztahů na pracovišti, společné akce, utužování kolektivu.
- Uznání - pochvala, peněžní odměna, hmotná odměna.
- Sebeaktualizace - kvalitně organizovaná práce, která pracovníka těší, umožňuje mu rozvíjet schopnosti a seberealizaci. (Bělohlávek, 2005)

1.1.8 Demotivace

Otázky zní „Proč jsou lidé demotivováni?“

Člověk se snaží uspokojit své potřeby. Pokud se mu ale postaví do cesty nějaká nepřekonatelná překážka, pak vzniká frustrace.

K frustraci dochází, pokud za práci nedostaneme odměnu, kterou očekáváme. Pokud dojde k nezdaru práce, nad kterou jsme strávili spoustu času. Také pokud nám vedoucí například neschválí dovolenou, na kterou jsme se těšili. Energie na motivaci pak zůstává nahromaděná a nevybitá. (Bělohlávek, 2005)

Lidé na frustraci reagují různě:

- zesilují úsilí, aby překonali překážky (energizace),
- vzdávají se svého záměru uspokojit potřebu (únik),
- potlačenou energii vybíjí násilím (agrese),
- hledají si náhradní cíl (sublimace),
- přesvědčují sami sebe, že cíl, o který usilovali, nestál za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli (racionalizace),

- vrací se k uspokojení nižších potřeb (regrese).

Všechny uvedené reakce, až na první bod, jsou pro firmu nežádoucí. (Bělohlávek, 2005)

Demotivaci pracovníků může způsobit například:

- vedoucí, který si nevšímá jeho dobrých pracovních výsledků svých podřízených,
- vedoucí, který si nevšímá chyb a nedostatků,
- špatná organizace práce a chaos,
- nespravedlivé odměňování,
- pochvala pracovníka, který si ji nezaslouží,
- nezasloužená kritika,
- zesměšňování či hrubé chování a jednání vůči zaměstnanci,
- nezáměr o nové nápady podřízených,
- neochota manažera zabývat se problémy podřízených,
- přílišné zasahování manažera nebo vedoucího do pravomoci podřízených,
- podvod, který není potrestán,
- nedostatek materiálu, práce, nástrojů. (Bělohlávek, 2005)

1.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců je důležitá a zásadní personální činnost. Zjišťuje, jak pracovník svou práci vykonává, jak plní úkoly a požadavky, jaké je jeho chování na pracovišti a jaké má vztahy se spolupracovníky a dalšími zaměstnanci, s nimiž dochází do styku.

Hodnocení nám také pomáhá ke zlepšování pracovního výkonu. Hodnocení je považováno za velice účinný nástroj ke kontrole, usměrňování a motivování pracovníků. (Koubek, 2001)

1.2.1 Podoby hodnocení

Hodnocení pracovníků má dvě podoby, neformální a formální hodnocení.

➤ Neformální hodnocení

Neformální hodnocení můžeme chápat jako průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným. Toto hodnocení má příležitostnou podobu. Je ovlivněno daným okamžikem, pocitem hodnotícího, jeho dojmem a aktuální náladou. V této formě

hodnocení nenajdeme hodnocení výsledku práce. Tato podoba hodnocení je součástí každodenního styku zaměstnance s nadřízeným. Je součástí průběžné kontroly plnění úkolů a pracovního chování. Toto hodnocení většinou není příčinou personálního rozhodnutí a není nijak zaznamenáváno. (Hroník, 2006)

➤ **Formální hodnocení**

Formální hodnocení již můžeme brát jako racionální a standardizované. Probíhá ve společnosti pravidelně, v pravidelných intervalech a má jistou systematičnost. Z formálního hodnocení se pořizují dokumenty, které jsou zařazeny v personálním oddělení do osobních spisů a slouží jako podklady pro další hodnocení. Formální hodnocení probíhá ve společnostech a organizacích formou motivačních a hodnotících pohovorů. (Hroník, 2006)

Motivační pohovory

I přes odlišnou vnímavost motivace každého zaměstnance, existují jednoduché motivační nástroje, které jsou účinné u většiny osob a používáme je při motivačních pohovorech.

- Za dobře provedenou práci bychom měli zaměstnance upřímně a včas pochválit nebo mu poděkovat, ať již ústně či písemně.
- Požádá-li nás zaměstnanec, abychom si vyslechli jeho názory, doporučení nebo stížnost, měli bychom být ochotni si pro něj najít čas.
- Zaměstnance bychom měli pravidelně informovat o tom, jak naše firma prosperuje, jak si vedeme oproti konkurenci, co nového se chystá a jakou máme strategii vůči konkurenci.
- Je velmi důležité vést zaměstnance k tomu, aby se účastnili všech rozhodování ve společnosti. Zejména těch, která se jich osobně týkají. Jejich zájem a možnost se rozhodování účastnit je pak potřeba podporovat.
- Zaměstnanci by měli mít příležitost k získání nových zkušeností, proto bychom je měli povzbuzovat v jejich odborném růstu a získávání nových schopností.
- Měli bychom se ptát na jejich názory a náměty k novým výrobkům.

- Úspěch podniku, oddělení i jednotlivců je dobré společně jednou za čas oslavit. (Urban, 2008)

K nejčastějším demotivátorům pracovní motivace patří:

- uvádění nepravdivých, lživých informací,
- rozpor mezi slovy a činy,
- časté změny cílů a úkolů,
- nespravedlivé hodnocení,
- zanedbání zpětné vazby,
- pokud se hodnocení zaměřuje jenom na kritiku,
- toleruje se nízká výkonnost,
- různé výkony se odměňují stejně,
- vytváření spousty zbytečných pracovních pravidel a omezení. (Urban, 2008)

Hodnotící pohovory

Hodnocení zaměstnanců patří mezi klíčové úkoly manažera. Avšak manažeři ve firmách většinou berou hodnotící pohovory spíše jako povinnost, kterou po nich pravidelně vyžaduje personální oddělení. Hodnotící pohovor však nemá být pouze papír, na základě kterého pouze oznámíte zaměstnancům výši odměn. Hodnotící pohovor dává šanci si s podřízenými otevřeně popovídat a předejít tak neshodám v budoucnosti nebo dokonce i jejich odchodu. (Bohoňková, 2012)

V řadě organizací se hodnocení zaměstnanců provádí pravidelně v rámci hodnotících pohovorů. Z pohledu zaměstnavatele je cílem pohovorů hlavně průběžně zvyšovat výkon zaměstnanců. Při hodnotícím pohovoru se zpravidla probírá výkon za předchozí období, diskutuje se nad slabými a silnými stránkami podřízených a také se stanovují cíle na období, které následuje. (Bohoňková, 2012)

Pokud se podaří vyvolat příjemnou a otevřenou atmosféru při hodnotícím pohovoru, může se manažer dozvědět řadu cenných informací o tom, jak se zaměstnancům v dané

firmě líbí i jaká mají od svého zaměstnavatele očekávání. Proto by se měl manažer na hodnotící pohovor předem dobře připravit:

1. Seznámit zaměstnance se smyslem a průběhem hodnocení.
 2. Včas sjednat schůzku a zvolit vhodné místo a vhodnou dobu. Důležité je nenechat se nikým rušit.
 3. Připravit si informace a podklady pro zrekapitulování hodnocení z minulého období.
 4. Připravit si strukturu hodnotícího rozhovoru.
 5. Zavčas požádat zaměstnance, aby se na hodnotící rozhovor připravil.
- (Bohoňková, 2012)

Manažer by měl klást otázky a naslouchat hodnocenému pracovníkovi. Důležité je, aby se hodnotilo celé sledované období, ne jenom pár posledních dnů. Nikdy by se neměl hodnotící pracovník porovnávat s ostatními pracovníky a nikdy aby se rozhovor neměl změnit na výslech a získávání informací o jiných pracovnících. Nejlepší je si s pracovníkem zformulovat a odsouhlasit konkrétní, měřitelné a termínované cíle na další období. (Novák, 2016)

Také bychom se měli v hodnotícím pohovoru vyhnout diskusím o výši mzdy a finanční odměně. Pokud výsledek hodnocení přímo ovlivní odměnu pracovníka, pak výši odměny pracovníkovi sdělíme, ale nediskutujeme o této odměně. (Novák, 2016)

Existují jistá struktura či kroky, jak správně vést hodnotící pohovor:

1. V úvodu je důležité vzájemně se pozdravit a vysvětlit účely pohovoru. Většina zaměstnanců přichází na hodnotící pohovor se smíšenými pocity, mohou se jich i obávat. Proto může být užitečné na úvod vyzdvihnout klíčové body, o kterých se bude mluvit.
2. Vyzvat zaměstnance, aby zhodnotil, jak se podařilo naplnit cíle sjednané na předchozím pohovoru a jak by uplynulé období zhodnotil. Pokud dáme prostor nejprve podřízenému, může se stát, že hodně našich podnětů řekne sám.

3. Poté navázat na hodnocení podřízeného zaměstnance. Zdůraznit body, se kterými určitě souhlasíte. Pokud se chceme pouštět do problematických témat Vaší spolupráce, určitě mějme připravené argumenty i případné důkazy.
4. Pokusit se společně najít cesty, jakým způsobem hodnotící zaměstnanec zapracuje na svých slabších stránkách. Je zde možnost zvážit i vzdělávání a domluvit si případné kontrolní body.
5. Poté co se uzavře manažerova hodnotící část, zeptá se podřízeného, jak by naopak on zhodnotil podmínky ve firmě. Tímto způsobem se můžeme dozvědět velmi cenné informace a lépe tak nastavit vzájemnou spolupráci.
6. Na závěr pohovoru je dobré shrnout klíčové body a nezapomenout poděkovat za čas a konstruktivní diskuzi. (Novák, 2016)

Motivačně hodnotící pohovor

Většina společností motivační a hodnotící pohovor sloučí v jeden a vzniká tak motivačně hodnotící pohovor. Takový pohovor má dvě části. (Hroník, 2006)

V první části zaměstnanec hodnotí sám sebe. Hodnotí vše, co se stalo, ale zaměřuje se i na budoucnost z hlediska pracoviště a firmy. Strukturu pohovor většinou zaměstnanec dostává od zaměstnavatele dopředu i se sebehodnocením aby se mohl lépe připravit. Některý zaměstnanec tuto strukturu pak používá i při samotném hodnocení, jako podpůrný materiál. U tohoto typu pohovoru nejde o žádné zkoušení ani překvapování. (Hroník, 2006)

Ve druhé části již převezme hodnocení nadřízený. Výhodou motivačně hodnotícího pohovoru je, že může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty hodnocení. (Hroník, 2006)

1.2.2 Chyby v hodnocení pracovníků

Při hodnocení pracovníků se nejvíce dopouštíme chyb z hlediska špatného výběru kritérií a metod a nepřihlížíme k objektivním vlivům. Dále se také dopouštíme chyb jako např.:

- Přílišná shovívavost – koncentrace pouze na pozitivní věci.
- Přílišná kritičnost – koncentrace pouze na negativní věci.

- Tendence hodnotit všechny pracovníky stejně, nevidíme rozdíl v jejich práci.
- Tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek – zaměří se pouze na takové pracovní výkony, které sám preferuje.
- Tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi a předsudky.
- Halo efekt – necháme se unést vlivem pozitivních či negativních rysů hodnoceného
- Přihlížíme k sociálnímu postavení, příslušnosti, příbuzenství a známostem, etnickým či rasovým znakům, pohlaví atd.
- Příliš přihlížíme k hlavnímu účelu hodnocení. Snažíme se nepoškodit pracovníky při snižování stavů a naopak se snažíme vylepšit hodnocení pracovníkům, pokud jde o navyšování platu.
- Používáme výrazně kritickou formu hodnocení.
- Náročnost a přístup k hodnocení není stejná pro všechny. (Koubek, 2001)

1.2.3 Metody hodnocení pracovníků

V praxi máme několik forem metod hodnocení pracovníků.

Metody hodnocení můžeme roztřídit například podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají, jejich časový horizont. Jsou to metody zaměřené na přítomnost, minulost a budoucnost. Všechny jsou však společně propojeny. Metody zaměřené na minulost v sobě zahrnují budoucnost, aby mohl hodnocený zaměstnanec pokračovat v tom co je pozitivním a bude se snažit vyvarovat se toho, co bylo hodnoceno jako negativní. A stejně tak i metoda zaměřená na budoucnost se neobejde bez náhledu do minulosti. (Hroník, 2006)

Nejčastěji používané metody hodnocení pracovníků podle Koubka jsou:

➤ Hodnocení podle stanovených cílů

Toto hodnocení se používá většinou pro hodnocení manažerů a specialistů. Aby byla metoda úspěšná, musí splnit dané podmínky:

- cíle musí být měřitelné a kvantifikovatelné,
- cíle, které nemohou být změřeny nebo ověřeny by měly být vynechány,
- cíle musí být dosažitelné,
- cíle musí vyvolat zaujetí,
- cíle musí být formulovány písemně, jasně a stručně,
- při stanovování cílů by měl být ponechán prostor pro pracovníka,
- cíle a plán postupu musí složit jako odrazový můstek pro pravidelné rozhovory o výkonu mezi vedoucím a podřízeným. (Koubek, 2001)

➤ **Hodnocení na základě plnění norem**

Tato metoda se používá pro hodnocení výrobních dělníků. Důležitým postupem je stanovení norem výkonu, seznámení pracovníků s normami nebo spíše projednání norem s pracovníky a porovnání výkonu každého pracovníka s normami. Největší problém vzniká při stanovení těchto norem.

Výhodou této metody je, že výkon je posuzován pomocí objektivních měřítek. Nevýhodou metody je to, že neumožňuje porovnání výkonu na různých pracovních pozicích. (Koubek, 2001)

➤ **Volný popis**

Je to univerzální metoda. Nejvhodnější použití je pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Postupem metody je písemný popis pracovního výkonu hodnoceného.

Problémem je však různá délka a obsah popisu výkonu a hlavně každý hodnotitel má jiné vyjadřovací schopnosti. (Koubek, 2001)

➤ **Hodnocení na základě kritických případů**

U této metody je nejdůležitější vedení písemného záznamu o případech, které se udály při vykonávání práce daného pracovníka. Záznamy by měly obsahovat informace o pracovním chování, jak uspokojivém, tak i neuspokojivém. Informace, které jsou shromážděny za určité období, tvoří základnu pro hodnocení pracovníka.

Nevýhodou je nutnost pravidelného záznamu. Pro hodnotitele je tato metoda časově náročná a může ho po čase začít nudit. (Koubek, 2001)

➤ **Hodnocení pomocí stupnice**

Při této metodě se hodnotí jednotlivé aspekty zvlášť a používáme 3 typy hodnotící stupnice:

- Číselná stupnice, kdy se každé kritérium hodnotí pomocí bodů, a tím rozlišíme jednotlivé kritéria.
- Grafická stupnice, kde se hodnota každého kritéria přenese na úsečku. Souhrnné hodnocení pak tvoří křivku spojující dané body.
- Slovní stupnice, kdy se hodnotí buďto slovním spojením jako ve škole, například výborný, velmi dobrý atd., nebo slovním popisem výkonu pracovníka. (Koubek, 2001)

Můžeme však použít libovolné kombinace těchto stupnic.

➤ **Checklist**

Jde o dotazník, který má ve svém obsahu formulace týkající se pracovního výkonu pracovníka, a hodnotitel posuzuje, zda je daný výkon přítomen u vybraného podřízeného.

Metoda je velmi časově náročná, protože pro každou skupinu se musí tvořit nový dotazník. (Koubek, 2001)

➤ **Metoda BARS**

Sestavuje se klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Jde o variantu checklistu či metody hodnotící stupnice. Klasifikační stupnici zpracovávají a připravují vedoucí pracovníci společně s držiteli pracovních míst. (Koubek, 2001)

➤ **Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu**

Tyto metody porovnávají dva nebo více pracovníků. Nejčastěji se používá:

- *Střídavé porovnání* – ze seznamu pracovníků vybíráme toho nejlepšího, zapíšeme ho na první místo seznamu a poté vybíráme nejhoršího a zapíšeme jej na konec seznamu. Ze zbývajících pracovníků vybíráme opět nejlepšího a nejhoršího až zaplníme celý seznam.
- *Párové porovnání* – hodnotitel má seznam pracovníků. Z daného seznamu porovnává na základě určitého kritéria pracovníka uvedeného na prvním místě s pracovníkem uvedeným na druhém místě a označí toho nejlepšího. Poté porovnává opět prvního pracovníka, ale nyní s pracovníkem vedeným na třetím místě a opět označí nejlepšího. Proces se opakuje, dokud není porovnán každý pracovník a každým. Pracovník, který získal nejvíce označení je považován za nejlepšího.
- *Assessment centre* - tuto metodu můžeme kromě výběru a vzdělání použít i k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu hlavně manažerů. Výhodou je komplexnost posouzení. (Koubek, 2001).

1.3 Odměňování

Odměňování je pro organizaci i pro pracovníka významnou personální oblastí. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jinou peněžní i nepeněžní odměnou. Je to kompenzace za vykonanou práci. Tyto odměny ovlivňují kvalitu a množství budoucí práce. Odměňování je nejefektivnější nástroj pro motivování pracovníků. (Kocianová, 2010)

Motivace však není pro pracovníky jen věcí finanční odměny, i když finanční ohodnocení je pro motivaci a udržení zaměstnanců důležité. Především u kvalifikovaných pracovníků je důležité jednat s respektem, budit jejich důvěru a navázat s nimi partnerský vztah. Nedostatečná komunikace se zaměstnanci, konflikty na pracovišti, pocity nedůvěry nebo pocit zbytečně vynakládané práce a další důsledky chyb manažerů často plodí nespokojenost a pokles motivace zaměstnanců, kterou nedokáže kompenzovat ani zvýšená finanční odměna. (Urban, 2008)

Odměňování musí být chápáno v širším významu jako uznání, povýšení či pochvala apod. Odměnou pro zaměstnance může být i to, že při zadaném úkolu není tolik kontrolován. (Urban, 2008)

Pro jiného pracovníka může mít odměna podobu povýšení, přidělení zajímavých pracovních úkolů, vzdělání a další. (Kocianová, 2010)

Motivace je vždy alespoň do určité míry individuální. Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat i zaměstnance druhého. Obecný návod na motivaci všech zaměstnanců proto zpravidla neexistuje. To, že jsou všichni pracovníci motivováni stejnými faktory, je velmi častou manažerskou chybou. (Urban, 2008)

Do odměňování se v současnosti zahrnují i odměny, které zaměstnavatel poskytuje nezávisle na pracovních výkonech, např. zaměstnanecké výhody, benefity. (Kocianová, 2010)

1.3.1 Řízení odměňování

Filozofie, strategie, politika, plány to všechno je obsahem řízení odměňování. Týká se jak peněžních, tak i nepeněžních odměn. Procesy řízení odměňování zahrnují vytváření, zavádění a udržování systému odměňování. Systémy jsou zaměřeny hlavně na zvyšování výkonu organizace, týmů i jednotlivců. (Armstrong, 2007)

Cíle řízení odměn jsou:

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- sladit postupy odměňování s obchodními cíli a s hodnotami a potřebami zaměstnanců,
- pomoc přilákat a udržet vysoce kvalitní lidi, které organizace potřebuje,
- motivovat lidi a získat jejich angažmá a závazek,
- rozvíjet vysoce výkonnou kulturu. (Armstrong, 2007)

1.3.2 Systém odměňování

Systém odměňování by měl být vytvořený přímo na míru každé společnosti. Musí vyhovovat potřebám jak firmy, tak i potřebám zaměstnanců. Každá společnost je jiná a unikátní. Pracuje se specifickými podmínkami i lidskými zdroji.

Cílem systému odměňování je:

- přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů,
- získat kvalifikované pracovníky,
- stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
- odměňovat pracovníky za úsilí, loajalitu, dosažené výsledky zkušenosti i schopnosti,
- napomáhat k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- být racionální a odpovídající možnostem organizace,
- zaměstnanci by měli být akceptováni,
- měl by pracovníky vést k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností a měl by pracovníky motivovat,
- musí být v souladu s právními normami,
- sloužit jako stimul pro pracovníky ke zlepšování klasifikací a schopností,
- zajistit, aby náklady práce byly vhodným způsobem kontrolovány, hlavně s ohledem na ostatní náklady a příjmy. (Kocianová, 2010)

Systém odměňování můžeme rozdělit na peněžní a nepeněžní odměny.

➤ **Peněžní odměny**

Jedná se o mzdu, plat, zahrnující zaměstnanecké výhody, odměny a také peněžní benefity jako příspěvek na stavování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity ve volném čase. (Armstrong, Stephen, 2015)

➤ **Nepeněžní odměny**

Zahrnují nepeněžní uznání za odvedenou práci, poskytování příležitostí k rozvoji schopností a kariéry. Nepeněžní odměny zohledňují rozdílné potřeby lidí. Odměny, které se týkají uznání, úspěchu, osobního růstu atd.

Nepeněžní odměny mohou být vnější, jako pochvala a uznání, nebo vnitřní. Vnitřní odměny souvisí s pocitem, že práce za to stojí, či s výzvami v práci. Nepeněžní forma odměňování může zahrnovat také osobní vybavení, jejichž hodnotu můžeme vyjádřit

peněžně, například mobilní telefon, služební auto, notebook a další. (Armstrong a Stephen, 2015)

1.3.3 Zaměstnanecké benefity

Peněžité i nepeněžité výhody nad rámec sjednané mzdy přispívají k motivaci zaměstnanců i k jejich větší loajalitě k zaměstnavateli.

Důvodem k poskytování je také získat či udržet si kvalitního zaměstnance, kterých je v dnešní době minimální nezaměstnanosti nedostatek.

Zaměstnanecké výhody mnohdy u člověka rozhodnou, kterou z pracovních nabídek přijme. Pokud má společnost vhodně zvolený systém odměňování a systém zaměstnaneckých výhod, přispívá tak ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce a tím získává i stabilní a kvalifikované pracovníky. (Macháček, 2010)

Při rozhodování o zaměstnaneckých benefitech si musí společnost určit, v jakém rozsahu a jakou škálu výhod by chtěla svým zaměstnancům poskytnout. Toto rozhodování ovšem musí být podloženo informací, jaké vysoké náklady je připravena společnost na složku odměňování vynaložit. (Armstrong, 2009)

Mezi nejčastější zaměstnanecké benefity patří:

- příspěvky na stravování, většinou formou stravenek,
- příspěvky na zvyšování kvalifikace a odborný rozvoj,
- příspěvky na soukromé životní pojištění,
- příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- příspěvky na masážní a relaxační služby,
- příspěvky na sportovní a kulturní vyžití,
- dary k životním jubileum a jiným výročím,
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům,
- poskytování výrobků nebo služeb firmy za nižší ceny,
- bezplatné poskytování služebního auta či hrazení dopravy do zaměstnání,
- zřizování firemních školek,

- a další. (Macháček, 2010)

1.3.4 Formy zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity mohou být poskytovány dvěma způsoby. Fixním způsobem nebo flexibilním způsobem poskytování benefitů.

➤ Fixní způsob poskytování benefitů

Zaměstnavatel si určí ve smlouvě či vnitřních předpisech základní zaměstnanecké výhody určené pro všechny zaměstnance. Nevýhodou tohoto způsobu poskytování benefitů je, že zaměstnavatel investuje do určitého programu zaměstnaneckých výhod, ale zaměstnanci nemusí mít o tyto výhody zájem a nevyužijí je. (Macháček, 2010)

➤ Flexibilní způsob poskytování benefitů

Zaměstnavatel vytvoří firemní balíček výhod pro zaměstnance. Benefity jsou v balíčku různě bodově ohodnoceny. Každému zaměstnanci jsou pak přiděleny body, které získal za hodnocení své práce. Tyto body pak může využít pro čerpání benefitů podle svých vlastních preferencí a hodnot. (Macháček, 2010)

V dnešní době by měl poskytovaný benefit nabízet nejenom atraktivní výběr služeb a volnočasové aktivity, ale rovněž by měl být produktem, který umožňuje svobodnou volbu zaměstnancům.

Udržování rovnováhy mezi soukromím životem a prací je velice důležité. Zvyšuje se tak motivace, spokojenost zaměstnanců a výkonnost. Snižuje se pracovní neschopnost a zlepšuje se přístup k zákazníkům. Odpočatí zaměstnanci jsou více produktivní. (Macháček, 2010)

1.3.5 Hodnocení práce

Z pohledu odměňování, má hodnocení práce velký význam. Správné hodnocení poskytuje základ pro spravedlivou odměnu. Mělo by také sloužit k naplnění zásady, že za stejnou práci je i stejná odměna. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových stupňů a struktur. (Armstrong, 2007)

To, aby se požadavky, náročnost i složitost práce na pracovním místě promítla do mzdy, zajišťuje hodnocení práce jako nástroj. Požadavky na pracovní místo by se neměly moc odlišovat. Ženevské schéma vychází ze šesti skupin požadavků:

- odborné znalosti - duševní požadavky a tělesné požadavky,
- zátěž - duševní nároky, tělesné nároky,
- odpovědnost,
- pracovní podmínky. (Dědina, 2005)

Hodnocení práce probíhá v několika krocích:

- Shromažďování informací o pracovním místě - informace získáváme z popisu pracovního místa.
- Výběr faktorů k určení hodnoty různých prací jako jsou odpovědnost, dovednost, pracovní podmínky.
- Výběr a použití metody hodnocení. (Dědina, 2005)

Cíle hodnocení práce jsou:

- Stanovit relativní hodnotu práce, která je založena na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení.
- Poskytnut informace, které jsou potřebné k vytvoření spravedlivých a obhajitelných mzdových stupňů a struktur.
- Poskytnout co nejobjektivnější základní informace pro zařazování prací do stupňů, což nám umožňuje jednotný přístup při rozhodování.
- Umožnit porovnání s tržními sazbami jiných podniků.
- Všechna východiska a kritéria pro zařazování by měla být jasná.
- Poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty. (Armstrong, 2007)

1.3.6 Metody hodnocení práce

Hodnocení práce se provádí s využitím specifických metod. Tyto metody rozdělujeme na sumární a analytické. (Šikýř, 2014)

➤ Sumární metody

Při sumární metodě se práce posuzuje jako celek bez ohledu na jiné faktory jako je odpovědnost, složitost nebo namáhavost. Patří sem metoda pořadí a metoda katalogová.

Metoda pořadí – práce se posuzují jako celek. Pořadí prací je vytvořeno podle subjektivní představy hodnotitele o její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Tato metoda je velice jednoduchá, srozumitelná, časově nenáročná. Problémem je však subjektivnost hodnocení a malá přesnost. Metoda určuje pouze pořadí prací, ale neurčuje rozdíly mezi pracemi.

Katalogová metoda – práce se posuzují jako celek s předem připravenou stupnicí. Tato stupnice je katalog prací, kde jednotlivé stupně vyjadřují různé míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací. Každý stupeň bývá doplněn příklady typových prací. Pokud se najde práce, která ještě nebyla zařazena, porovnává se s jednotlivými stupni dle typových příkladů. Práce je pak zařazena do takového stupně, kde je nejvyšší podobnost s charakteristikou vybraného stupně.

Katalogová metoda je velmi jednoduchá a snadno použitelná. Problémem je subjektivní hodnocení a používání katalogu prací. (Šikýř, 2014)

➤ **Analytická metoda**

Při analytické metodě se práce posuzuje a porovnává systematicky podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Snaží se zavést určitý způsob měření náročnosti každé práce. Za každé kritérium se určují hodnoty a jejich součet pak udává celkovou hodnotu práce. Patří sem např. bodovací metoda, metoda faktorového pozorování.

Bodovací metoda – práce se posuzují systematicky podle významu. Kritériem jsou například úkoly, složitost, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky, vzdělání, znalosti apod. Za každé kritérium se určují dílčí hodnoty. Hodnoty se sečtou a výsledek udává celkovou hodnotu vykonané práce.

Bodovací metoda je objektivní, spolehlivá a použitelná na velký rozsah prací. Problém nastává při vypracování, zavedení a využívání z důvodu vysokých nákladů. (Šikýř, 2014)

Metoda faktorového porovnávání – stejně jako u bodovací metody se vybírají klíčové práce a identifikují se faktory jako kritéria hodnocení a požadavky práce. Faktorům přidělíme určité váhy. Těmito váhami se pak násobí pořadí dosažené u jednotlivých faktorů. Výsledkem je celková relativní hodnota práce. (Horváthová a Čopíková, 2007)

Výhodou metody faktorového porovnávání je, že je snadno použitelná, snadno se převádí do mzdového tarifu a je spolehlivá a objektivní. Nevýhodou metody je, že se při použití obtížně hodnotí nové práce. (Koubek, 2001)

1.4 Zaměstnanecký vztah

Charakteristické pro zaměstnanecký vztah je vzájemné spojení mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a i mezi pracovníky na pracovišti. Jedná se o jakousi podobu příbuzenského vztahu.

Na pracovištích je několik podob vztahů. Můžeme se setkat s formální nebo neformální podobou zaměstnaneckého vztahu. U formálních vztahů existuje pracovní či jiná smlouva nebo jiné procedurální dohody. Neformální vztahy jsou charakteristické psychologickou smlouvou. Psychologická smlouva vyjadřuje určité předpoklady, co manažeři, zaměstnavatel musí nejen nabídnout, ale které jsou také ochotni splnit.

Základem zaměstnaneckého vztahu je fakt, že zaměstnanec se zaváže poskytovat zaměstnavateli své dovednosti a úsilí. Zaměstnavatel pak výměnou za to poskytuje zaměstnanci plat nebo mzdu. (Armstrong a Stephen, 2015)

1.4.1 Psychologická smlouva

Nepsané očekávání, která existují mezi pracovníky a jejich zaměstnavateli. To co jeden od druhého očekávají je podstata psychologické smlouvy.

Pracovníci mohou očekávat, že se s nimi bude zacházet slušně, že budou dostávat práci, ve které budou využívat své schopnosti, že budou spravedlivě odměňováni, že budou moci prokazovat své schopnosti atd.

Zaměstnavatelé pak mohou očekávat od pracovníků, že budou pracovat ve prospěch společnosti, budou ochotní a loajální a budou zlepšovat pověst společnosti mezi zákazníky i dodavateli atd.

Z pohledu pracovníků bude psychologická smlouva obsahovat:

- *slušné, spravedlivé a zásadové zacházení,*
- *jistotu zaměstnání,*
- *prostor pro uplatnění schopností,*

- *očekávání týkající se kariéry a příležitosti k rozvoji dovedností,*
- *zapojování do rozhodování a řešení problémů a míra vlivu,*
- *důvěru v tom, že organizace dodrží sliby,*
- *bezpečné pracovní prostředí. (Armstrong a Stephen, 2015)*

Z pohledu zaměstnavatele bude psychologická smlouva obsahovat:

- *schopnost,*
- *úsilí,*
- *ochota,*
- *oddanost,*
- *loajalita. (Armstrong a Stephen, 2015)*

Psychologická smlouva neobsahuje mnoho z charakteristik formální smlouvy. Guest a Conwaye (1998) shrnují psychologickou smlouvu takto: „*Všeobecně to není psaná smlouva, má poněkud rozostřené rysy a nelze ji vynutit u soudu*“ také se domnívají, že „*psychologickou smlouvu je nejlepší vidět jako metaforu, jako slovo nebo slovní obrat vypůjčený odjinud, který má pomáhat pochopit naši zkušenost. Psychologická smlouva je způsob interpretace stavu zaměstnaneckého vztahu a pomáhá zmapovat, vyhodnotit či promyslet si významné změny.*“ (Armstrong a Stephen, 2015)

1.4.2 Spravedlnost

Důležité je jednat s lidmi slušně a spravedlivě, podle jejich zásluh. Leventhal (1980) vycházející z Adamse (1965), rozlišoval distribuční a procedurální spravedlnosti.

➤ Distribuční spravedlnost

Podle toho, jak jsou rozdělovány odměny. Pokud budou lidé věřit, že byly odměny rozděleny dle jejich přínosů, budou mít pocit, že s nimi bylo jednáno podle zásluh. Že dostávají to, co jim bylo slíbeno a co potřebují. (Armstrong a Stephen, 2015)

➤ **Procedurální spravedlnost**

Jak manažeři rozhodují. Pokud jsou postupy manažerů poctivé, spravedlivé a nediskriminační, lidé budou mít pocit, že s nimi jedná manažer spravedlivě. (Armstrong a Stephen, 2015)

1.4.3 Interní komunikace

Kvalitně fungující komunikace uvnitř firmy je základem pro správné fungování celé firmy. Je důležitým stimulem pro motivaci pracovníků. Je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat, a proč. To všechno je cesta ke společnému sdílení vizí, cílů i hodnot celé firmy. (Holá, 2011)

Všichni manažeři považují komunikaci jako velice důležitou a mají ji za základ své práce. Většina z nich ale interní komunikaci podceňuje a opomíjí. Jako překážku uvádí nedostatek času. Ovšem skutečností je, že více než tři čtvrtiny pracovníků ve všech malých i velkých firmách se shodují, že dostatečná komunikace s nimi by měla vliv na jejich pracovní chování i výkony. (Holá, 2011)

Hlavním problémem, proč se management interní komunikací nezabývá, je, že v době, kdy se firma vyvíjela, podcenila její správné nastavení. Firma roste, vyvíjí se, počet zaměstnanců také roste. To všechno se děje tak rychle, že se manažeři nejsou schopni soustředit na tento problém a zaměřují se spíše na komunikaci s partnery a zákazníky.

Dalším problémem špatné neefektivní komunikace je také v rozdílném chápání jejího obsahu. Často se stává, že management neví, ani se nezajímá o to, co zaměstnanci potřebují a chtějí vědět. (Holá, 2011)

1.4.4 Úrovně interní komunikace

Interní komunikace je velice rozsáhlá problematika ve společnosti, která probíhá minimálně na třech úrovních.

➤ **Na úrovni firmy**

Komunikace mezi firmou, kterou reprezentuje vrcholový management a pracovníky.

➤ **Na úrovni týmu**

Komunikace mezi nadřízeným manažerem a jím vedeným týmem a jednotlivci. A také mezi jednotlivci navzájem.

➤ **Na úrovni osobní komunikace manažera**

Manažer je hlavním komunikačním článkem mezi vedením a týmem. Manažer potřebuje mít dostatečné komunikační schopnosti pro vyjednávání a objasňování. (Holá, 2011)

1.4.5 Formy interní komunikace

Uvnitř společnosti probíhá komunikace v základních formách. Osobní, písemné a elektronické.

Obecně nemůžeme říct, která z forem je efektivnější. Vždy záleží na konkrétních podmínkách. Volba správné formy komunikace probíhá na základě manažerských znalostí a zkušeností.

Komunikační formy rozlišují dvě základní skupiny. Komunikaci osobní, ústní neboli tváří v tvář a komunikaci přes média. (Holá, 2011)

➤ **Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář**

Ústní komunikace je nejpoužívanější formou komunikace. Je nenahraditelná, dokáže na místě odstranit nedorozumění a omezí možnost vzniku informačního šumu.

Ústní komunikace je vhodná zejména pro:

- Diskuze, rady, pohovory, interní školicí programy, konzultace – je zde důležité podrobné objasnění, přesvědčování. Vhodné je však doplnit písemným nebo jiným záznamem pro doplnění informací. (Holá, 2011)

➤ **Komunikace prostřednictvím médií**

Zde řadíme komunikaci klasickou písemnou, vizuální, audiovizuální. Také elektronickou podobu komunikace prostřednictvím počítače a dalších informačních a komunikačních kanálů a prostředků. Používá se především pro hromadná sdělení informací větší skupině pracovníků v co nejkratším čase. Také se používá tam, kde potřebujeme zdůraznit oficiální váhu dokumentů.

Komunikace prostřednictvím médií se používá pro:

- Výroční zprávy, firemní profily, firemní časopisy, e-mailovou komunikaci.

Shrnují důležité informace, které potřebujeme a musíme sdělit. (Holá, 2011)

1.4.6 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí významně ovlivňuje pracovníka i jeho vztah k vykonávané práci a poté i vztah k zaměstnavateli.

Prostorové řešení tvoří:

- vhodná pracovní poloha,
- optimální světelné a zorné podmínky v návaznosti na zrakovou náročnost,
- optimální výška pracovního pole, kde pracovník vykonává svou práci, přizpůsobenou ke své postavě,
- optimální prostor pro pohyb a práci rukama i nohama,
- nakonec pak i pohodný pohyb po pracovišti. (Koubek, 2015)

Fyzikální podmínky:

- Pracovní ovzduší, jako je teplota, čistota vzduchu, vlhkost.
- Osvětlení. Tam kde je důležité množství osvětlení, rovnoměrnost osvětlení v prostoru, směr osvětlení a také možnost vzniku nového osvětlení dle potřeby.
- Hluk. Škodlivost hluku je dána délkou působení na lidský organismus. Hlavním nebezpečím je, že hluk působí skrytě na lidský organismus a napadá ho. Při duševní práci ruší stejný hluk více jak při fyzické práci.
- Barevnost pracoviště působí na zlepšení světelných podmínek na pracovišti, také psychicky ovlivní pracovníka. Při barevnosti interiéru řešíme druh práce, velikost a polohu prostoru, teplotu, osvětlenost ale i zda na pracovišti pracují muži či ženy. Důležitý je i věk, kdy mladší pracovníci spíše preferují syté barvy v teplých odstínech, starší pracovníci pak naopak tlumené barvy. Jde-li o duševní práci, pak se doporučuje odstín studených barev, u monotónní práce pak odstín teplých barev. (Koubek, 2015)

Sociálně psychologické podmínky:

Tyto podmínky souvisí s tím, zda člověk pracuje v kontaktu s ostatními pracovníky či sám, izolovaně. Některé práce vyžadují kolektivní spolupráci, některé pak jen občasnou spolupráci a jiný pracovník pak vykonává práci nezávisle na ostatních.

Důležité je počítat s tím, že každý člověk má jinou potřebu kontaktu s ostatními. Přílišná izolovanost může u někoho vyvolat psychickou nepohodu. Všeobecně však platí, že duševní práce vyžaduje takové pracovní podmínky, kde pracovník není rušen přítomností ostatních kolegů. U fyzické práce pak společnost a sdílení pracovních prostor tolik nevadí.

Nesmíme ale zapomínat i na mezilidské vztahy na pracovišti. Jejich kvalita vytváří atmosféru na pracovišti, ať již pozitivní či negativní, to se pak odráží ve výkonu pracovníků.

Všechny tyto okolnosti je potřeba brát v úvahu při vytváření pracovních úkolů, vytváření nových pracovišť či pracovních skupin. (Koubek, 2015)

1.4.7 Důvody odchodu zaměstnance

Dle jistého průzkumu, který se uvádí v knize 7 Skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem, bylo zjištěno, že 89% manažerů věří, že zaměstnanci odcházejí nebo ve společnosti zůstávají především kvůli penězům. Přesto podle jiného výzkumu, který se prováděl mezi 20 000 pracovníky a řady další řady studií, 80-90 % zaměstnanců odchází z důvodů, které nesouvisí s penězi ale se samotným zaměstnáním, kulturou v zaměstnání nebo s pracovním prostředím. (Branham, 2009)

1.4.8 Proces odcizení

Důležité je si uvědomit, že odchod zaměstnanců není jednorázová událost. Proces odcizení trvá dny, týdny a někdy i roky, dokud se zaměstnanec nerozhodne pro odchod ze zaměstnání.

Odcizení předchází několik kroků, které můžeme sledovat, a navazují na sebe. Těchto signálů si manažer ovšem málokdy všimne, z důvodu přebytku práce.

K zřejmým signálům odcizením patří časté bezdůvodné zameškání práce nebo jiných povinností, nedochvilnost nebo negativní chování. (Branham, 2009)

Proces odcizení může způsobit několik událostí:

- Zaměstnanec je opominut při povyšování.
- Zaměstnanec si uvědomí, že zaměstnání neodpovídá tomu, co bylo slíbeno.
- Zaměstnanec zjistí, že má být přeložen. (Branham, 2009)

2 Metody a postupy zpracování

Hlavním cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků a provedené analýzy současného stavu přinést inovační prvky do současného systému motivace ve vybraných společnostech. Tomuto cíli jsou podřízeny dílčí cíle jako empirický výzkum a zhodnocení navržených opatření. Naplnění dílčích cílů by mělo zajistit potřebné množství informací pro realizaci cíle hlavního.

Plnění hlavního cíle předcházelo mnoho nezbytných činností a využití různých metod. Zpracování diplomové práce by nebylo možné bez důkladného nastudování odborné literatury, primárního sběru dat a analýzy současného systému motivace ve společnostech. Předmětem výzkumu byl hlavně současný motivační systém zkoumaných firem.

Po zpracování teoretické části s využitím odborných zdrojů došlo k vytvoření klíčových částí práce. Jedná se o základní údaje o společnostech, jejich charakteristiku, organizační strukturu a historii postupného vývoje firem. Hlavním zdrojem informací byl rozhovor s majitelem a současně jednatelem obou společností. Dále pak pokračuji další klíčovou oblastí, a to analýzou současného stavu motivačního systému ve společnostech.

Dalším zdrojem informací pro návrh inovace motivačního systému byl strukturovaný rozhovor se zaměstnanci, kterého se účastnilo osmnáct zaměstnanců z celkového počtu dvacet jedna zaměstnanců obou firem. Tento kvalitativní přístup byl zvolen na základě požadavků získat co nejvíce kvalitních informací od malého počtu respondentů. Z důvodu, že všechny pracovníky ve společnostech osobně znám a oni znají mě, bylo možné se začít ptát přímo na klíčové otázky potřebné pro můj empirický výzkum. Tím jsem získala dostatek informací a výstupem sběru těchto dat jsou návrhy a doporučení vztahující se k inovaci motivačního systému společností.

Praktické využití zpracovaných návrhů je podloženo mou vlastní zkušeností z působení ve společnostech jako zaměstnance. Proto jsem přesvědčena, že mé teoretické návrhy mohou být efektivně implementovány do praxe.

Dále jsou zde také testovány statistické hypotézy zabývající se rozdílem spokojenosti zaměstnanců.

2.1 Testování statistických hypotéz

V následující kapitole jsou testovány statistické hypotézy zabývající se rozdílem spokojnosti zaměstnanců. K testování jsem si použila Z-test, neboli test o střední hodnotě při známém rozptylu, pro stanovení hypotéz. Ke každé hypotéze je potřeba nalézt náhodnou veličinu se známým zákonem rozdělení pravděpodobnosti, jejíž realizace po dosažení hodnot z náhodného výběru je vodítkem pro potvrzení či zamítnutí hypotézy. Taková náhodná veličina se nazývá testové kritérium.

Z rozhovoru se zaměstnavatelem a z mých vlastních poznatků ze společností jsem stanovila tři statistické hypotézy:

- **Hypotéza č. 1: Pro 60% zaměstnanců jsou důležitější finanční benefity.**

Tabulka č. 1: Důležitost finančních benefitů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	absolutní četnost	relativní četnost
rozhodně nefinanční	0	0%
spíše nefinanční	1	6%
spíše finanční	7	39%
rozhodně finanční	4	22%
kombinace obojího	6	33%

Pro ověření statistické hypotézy jsem provedla test o relativní četnosti na 5% hladině významnosti.

Pro rozhodnutí o přijetí nebo zamítnutí nulové hypotézy použiji jednostranný test varianta „>“: zamítáme H_0 , pokud je $Z > c$

- Parametry

$$p = 0,61$$

$$\Pi_0 = 0,6$$

$$n = 18$$

- Stanovíme H_0 a H_A

$$H_0 = \Pi = \Pi_0$$

$$H_A = \Pi > \Pi_0 \text{ (jednostranný test)}$$

- Stanovíme hladinu významnosti a kritickou hodnotu

$$\alpha = 0,05 \rightarrow u_{1-\alpha} = 1,645$$

- Určíme Z

$$Z = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1-\pi_0)}{n}}} = \frac{0,61 - 0,6}{\sqrt{\frac{0,6(1-0,6)}{18}}} = 0,09$$

Abychom zamítli nulovou hypotézu, musí platit $Z > 1,645$, což neplatí ($0,09 < 1,645$). Hypotézu H_0 tedy nezamítáme.

- Stanovíme p-hodnotu:

$$p = 1 - P(Z \leq 0,09) = 1 - 0,54 = 0,46$$

- Rozhodnutí

Výsledná hodnota 0,46 je větší než zvolené α a opět tedy můžeme říci, že na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ přijmeme nulovou hypotézu.

Potvrdilo se tedy, že pro 60% zaměstnanců jsou důležitější finanční benefity.

- **Hypotéza č. 2: Ve firmě je 60% zaměstnanců spokojeno se mzdovým ohodnocením.**

Tabulka č. 2: Spokojenost se mzdovým ohodnocením
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	absolutní četnost	relativní četnost
velmi spokojen	3	17%
spíše spokojen	11	61%
spíše nespokojen	2	11%
nespokojen	2	11%

Pro ověření statistické hypotézy jsem provedla test o relativní četnosti na 5% hladině významnosti.

Pro rozhodnutí o přijetí nebo zamítnutí nulové hypotézy použiji jednostranný test varianta „>“: zamítáme H_0 , pokud je $Z > c$

- Parametry

$$p = 0,67$$

$$\Pi_0 = 0,6$$

$$n = 18$$

- Stanovíme H_0 a H_A

$$H_0 = \Pi = \Pi_0$$

$$H_A = \Pi > \Pi_0 \text{ (jednostranný test)}$$

- Stanovíme hladinu významnosti a kritickou hodnotu

$$\alpha = 0,05 \rightarrow u_{1-\alpha} = 1,645$$

- Určíme Z

$$Z = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1-\pi_0)}{n}}} = \frac{0,67 - 0,6}{\sqrt{\frac{0,6 - (1-0,6)}{18}}} = 0,61$$

Abychom zamítli nulovou hypotézu, musí platit $Z > 1,645$, což neplatí ($0,61 < 1,645$).

Hypotézu H_0 tedy nezamítáme.

- Stanovíme p-hodnotu:

$$p = 1 - P(Z \leq 0,61) = 1 - 0,73 = 0,27$$

- Rozhodnutí

Výsledná hodnota 0,27 je větší než zvolené α a opět tedy můžeme říci, že na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ přijmeme nulovou hypotézu.

Potvrdilo se tedy, že 60% zaměstnanců je spokojeno se mzdovým ohodnocením.

- **Hypotéza č. 3: 60% zaměstnanců si myslí, že kdyby byly ve směrnících sepsány konkrétní benefity a podmínky pro jejich dosažení, přispělo by to ke zlepšení vzájemných vztahů.**

Tabulka č. 3: Sepsání benefitů ve směrnici
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	absolutní četnost	relativní četnost
rozhodně ano	3	17%
spíše ano	11	61%
spíše ne	4	22%
rozhodně ne	0	0%

Pro ověření statistické hypotézy jsem provedla test o relativní četnosti na 5% hladině významnosti.

Pro rozhodnutí o přijetí nebo zamítnutí nulové hypotézy použiji jednostranný test varianta „>“: zamítáme H_0 , pokud je $Z > c$

- Určíme parametry

$$p = 0,78$$

$$\Pi_0 = 0,6$$

$$n = 18$$

- Stanovíme H_0 a H_A

$$H_0 = \Pi = \Pi_0$$

$$H_A = \Pi > \Pi_0 \text{ (jednostranný test)}$$

- Stanovíme hladinu významnosti a kritickou hodnotu

$$\alpha = 0,05 \rightarrow u_{1-\alpha} = 1,645$$

- Určíme Z

$$Z = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1-\pi_0)}{n}}} = \frac{0,78 - 0,6}{\sqrt{\frac{0,6 \cdot (1 - 0,6)}{18}}} = 1,56$$

Abychom zamítli nulovou hypotézu, musí platit $Z > 1,645$, což neplatí ($1,56 < 1,645$). Hypotézu H_0 tedy nezamítáme.

- Stanovíme p-hodnotu:

$$p = 1 - P(Z \leq 1,56) = 1 - 0,94 = 0,06$$

- Rozhodnutí

Výsledná hodnota 0,06 je větší než zvolené α a opět tedy můžeme říci, že na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ přijmeme nulovou hypotézu.

Potvrdilo se tedy, že 60% zaměstnanců si myslí, že kdyby byly ve směrnících sepsány konkrétní benefity a podmínky pro jejich dosažení, přispělo by to ke zlepšení vzájemných vztahů.

3 Analýza problému a současné situace

V této části jsou představeny rodinné firmy Forum Stany s.r.o. a Forum Systémy spol. s r.o., jejich historie, předmět podnikání a organizační struktura. Poté je popsán současný motivační systém zaměstnanců. Dále následuje vyhodnocení kvalitativního strukturovaného rozhovoru se zaměstnanci společností, který přinesl objektivní pohled zaměstnanců na stávající motivační systém, ale také poskytl informace o tom, jak se zaměstnanci cítí, co by zaměstnance více motivovalo k práci a proč ve společnosti zůstávají.

3.1 Základní informace

Firmy Forum Stany s.r.o. a Forum Systémy spol. s r.o. jsou rodinné firmy, které poskytují kompletní služby v oblasti zastřešení. Společnosti se pyšní tím, že jsou výhradně českými výrobci. Materiál, se kterým pracují, má dlouhou životnost a vysokou kvalitu zpracování. Firmy nabízí širokou nabídku příslušenství a profesionální servis a opravy. (Forum)

3.1.1 Předmět podnikání

Forum Stany s.r.o.

- výroba
- obchod
- služby – montáž, demontáž

Forum Systémy spol. s r.o.

- pronájem
- služby – montáž, demontáž

3.1.2 Historie a vznik společností

Společnost Forum Systémy, spol. s r.o. vznikla v roce 1999. V tu dobu byla založena odštěpením od konkurenční firmy vyrábějící party stany.

Současný majitel společnosti se v té době začal o problematiku stanů zajímat a tvořil výkresové dokumentace ke stanům pro konkurenční společnosti. V roce 2002 pak začal jednat s majitelem společnosti o odkupu firmy Forum Systémy spol. s r.o. V roce 2003, poté co původní společnost upadla do likvidace, ji současný majitel odkoupil.

Na začátku se celá činnost společnosti zaměřovalo na pronájmy párty stanů hlavně pro pivovary. Firma se soustředila na zastřešování pивních slavností, koncertů a jiných větších kulturních akcí.

Postupem času se společnost začala vyvíjet a činnost firmy začala směřovat i k prodeji stanů. Tehdy společnost disponovala svým vlastním know-how, svojí vlastní výkresovou dokumentací ke stanům ale vše ostatní obstarávaly a vyráběly jiné firmy.

V roce 2005 se společnost rozhodla, že rozšíří okruh činností a zařídila si svářečskou dílnu pro výrobu konstrukcí na stany.

Společnosti se dařilo a majitel se rozhodl o rozdělení firmy na dvě společnosti. Jedna se měla věnovat pronájmům stanů, druhá se zaměří na výrobu a prodej. Tak vznikla firma Forum Stany s.r.o.

V roce 2008 se pak výroba rozšířila i o výrobu plachet na stany. Tím se pokryla kompletní výroba. (Novák, 2018)

Společnost se tak stala jediným českým výrobcem velkoprostorových hal, stanů a party stanů v republice.

Firma Forum Stany s.r.o. pro zdokonalení svých služeb začala vyrábět a dodávat podlahy, foliová okna, vchodové dveře, větrací otvory, baldachýny, barové pulty, pивní sety, osvětlení, topení a další příslušenství. (O nás)

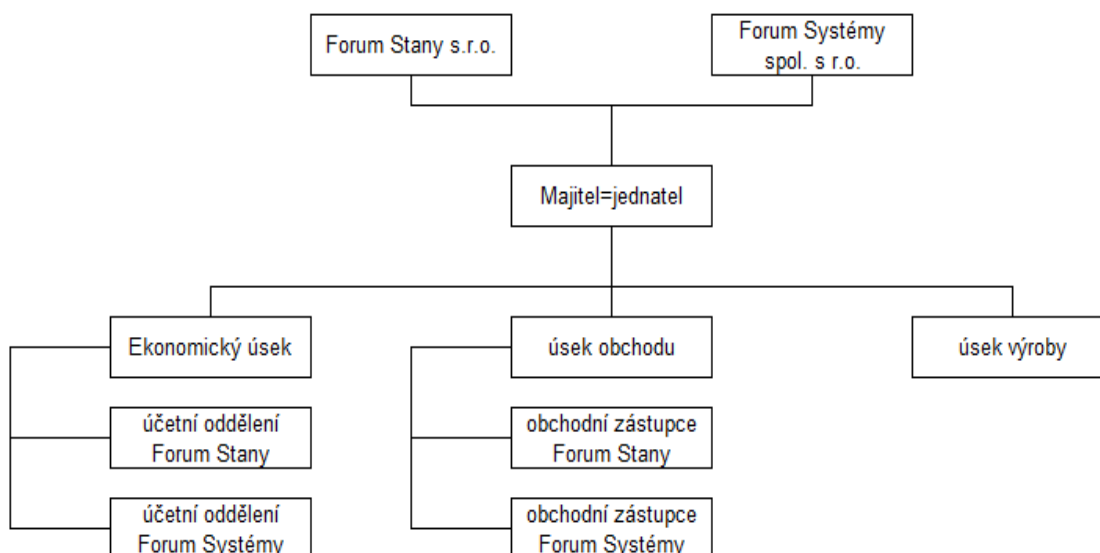
Nedílnou součástí výroby je také zpracování technických textilií na autoplachty pro nákladní auta a přívěsné vozíky, stínící sítě a plachtové clony, průmyslové zástěny a paravány, krycí plachty, reklamní bannery a spoustu dalších. (O nás)

Společnost zahájila spolupráci i s dalšími obchodními partnery a dodává svým zákazníkům také nůžkové stany, nafukovací stany, mobilní podia, vysouvací markýzy a pergoly a jiné. (O nás)

Firma Forum Systémy spol. s r.o. pak v oblasti služeb zajišťuje pro klienty pronájmy velkoprostorových stanů v různých velikostech včetně příslušenství. K těmto pronájmům poskytuje i kompletní servis, který zahrnuje vlastní montáž a demontáž stanů se zajištěním dopravy a doprovodných služeb. (Pronájem party stanů a hal)

Od roku 2016 jsou nedílnou součástí všech výrobků potřebné certifikáty jakosti, uživatelská dokumentace a atesty kvality použitých materiálů. Dokumenty TÜV, statické výpočty, certifikáty polotovarů konstrukčních a plachtových dílců. Všechny konstrukce jsou technicky propočítávány a navrhovány odborně způsobilými a autorizovanými inženýry. (Certifikáty a atesty)

3.1.3 Organizační struktura



Obrázek č. 3: Organizační struktura
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Organizační struktura pro společnost Forum Stany s.r.o. a Forum Systémy spol. s r.o. je propojena. Firmy mají stejného majitele, který je zároveň jednatelem, a fungují jako jeden celek.

3.1.4 Zaměstnanci ve společnostech

Společnosti jsou rodinnou firmou. Když firma Forum Systémy spol. s r.o. vznikala, jednatel společnosti si přizval na výpomoc svoji maminku, která tehdy končila jiný

pracovní poměr. Z výpomoci však vznikl pracovní poměr, který trvá již 15 let. Později, když se firma rozdělila na dvě společnosti, se připojil další rodinný příslušník, bratranec majitele, který měl v tomto oboru zkušenosti z konkurenční společnosti.

V současné době ve společnosti pracuje také syn majitele, který zde brigádně vypomáhal již jako student.

Ve společnostech značky Forum pracuje ve stálém pracovním poměru 21 zaměstnanců. V době hlavní sezony nebo při přijetí velké zakázky jsou najímáni brigádníci na základě dohod o provedení práce. Jedná se především o mladé lidi, studenty, ale i zkušenější pracovníky, kteří se často osvědčí a přecházejí na hlavní pracovní poměr. K těmto pracovníkům patří zejména pomocní dělníci, kteří pomáhají s nakládkou, čistí plachet nebo montážníci, řidiči.

3.2 Analýza stávajícího motivačního systému

Jak se společnost postupně rozvíjela, dbalo se především na rozvoj výroby, tvorbu konkurenceschopnosti, ale na vývoj motivačního systému se pozapomnělo a poskytování zaměstnaneckých výhod i benefitů není dosud stanoveno žádným vnitřním předpisem firmy.

Zaměstnavatel přesto poskytuje svým zaměstnancům tyto výhody:

➤ Fixní mzda

Všichni zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr jsou odměňováni fixní mzdou.

Ke mzdě se dále připočítávají odměny za vykonanou práci ve výši 0-100% . Výhodou této mzdy je, že zaměstnanci každý měsíc dostanou stejný základ, který se nemění.

Výplatní termín mzdy je stanoven v pracovní smlouvě každého zaměstnance. Mzda se vyplácí zaměstnancům na bankovní účet. Na žádost zaměstnance může zaměstnavatel vyplatit mzdu zaměstnanci v hotovosti přímo na pracovišti.

Při vyúčtování mzdy zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci výplatní list obsahující údaje o jednotlivých složkách mzdy a o provedených srážkách ze mzdy.

➤ **Pracovní doba**

Ve společnostech je stanovena 40 hodinová týdenní pracovní doba. V sezóně, kdy je nejvíce poptávek a zakázky musí odbavovány ve velmi krátkém časovém horizontu, se stanovená pracovní doba často přesáhne. Zaměstnanec je pak za svou přesčasovou práci odměněn formou odměn k pevně stanovené mzdě.

➤ **Pracovní oděv a ochranné pracovní pomůcky**

Každý zaměstnanec, který je u společností zaměstnán na hlavní pracovní poměr dostane od zaměstnavatele pracovní kalhoty, triko, mikinu a bundu s logem firmy. Brigádník, který je přijat na výpomoc při zakázce obdrží firemní triko či mikinu, podle ročního období, aby reprezentoval společnost. Dále pak zaměstnancům náleží pracovní boty a ochranné pracovní prostředky, které jsou potřebné k vykonávání dané funkce.

Své osobní předměty, oděvy a obuv jsou zaměstnanci povinni ukládat do šatny, kde jsou k tomu určené skříňky.

➤ **Dovolená**

Na dovolenou má nárok dle Zákona č.262/2006 Sb., zákoník práce, §212 odst. 1 *Zaměstnanci, který za nepřetržitého trvání pracovního poměru k témuž zaměstnavateli konal u něho práci alespoň 60 dnů v kalendářním roce, přísluší dovolená za kalendářní rok, popřípadě její poměrná část, jestliže pracovní poměr netrval nepřetržitě po dobu celého kalendářního roku. Za odpracovaný se považuje den, v němž zaměstnanec odpracoval převážnou část své směny; části směn odpracované v různých dnech se nesčítají.* (Zákon č.262/2006 Sb.)

Výměra dovolené činí 4 týdny v kalendářním roce. Čerpání dovolené je vždy uskutečněno na základě dohody zaměstnanec se zaměstnavatelem.

➤ **Mobilní telefony**

Ve společnostech jsou zaměstnanci na pozicích administrativní pracovník, obchodní zástupce a technik motivováni tím, že dostanou k užívání mobilní telefon spolu s firemním tarifem a datovými službami, který mohou využívat také k osobní potřebě. Nikde ovšem není písemně doloženo, za jakých okolností a po jak dlouhé době pracovního poměru zaměstnanci tento benefit náleží.

➤ **Služební automobily**

Firmy disponují služebními vozy, kterých využívá majitel společností, obchodní zástupci a vedoucí výroby. Ve firmě je dále služební automobil, který se využívá pro svoz zaměstnanců dojíždějících z okolí Svitav. Jiná alternativa dopravy je velmi dlouhá a cenově nevýhodná.

➤ **Notebooky**

Obchodní zástupci mají, jako zaměstnaneckou výhodu, firemní notebooky. Tyto notebooky slouží k tomu, aby mohli cestovat za zákazníky se všemi potřebnými dokumenty.

➤ **Občerstvení**

Společnosti zajišťují svým zaměstnancům pitnou vodu v prostorách firmy a v parných letních měsících také na montážích a demontážích zakázek v terénu. V prostorách kanceláře jsou pro zaměstnance k dispozici káva a čaj.

➤ **Speciální odměny**

Před Vánoci jednatel poskytuje svým zaměstnancům mimořádné vánoční odměny. Pro vyplácení odměn taktéž neexistuje písemný dokument, ve kterém by bylo uvedeno, za jakých podmínek a v jaké výši má zaměstnanec na odměnu nárok. Vše si stanoví majitel sám, podle svého vlastního uvážení.

➤ **Vánoční večírek**

Každý rok firmy společně organizují vánoční večírek pro své zaměstnance. Na večírku je vždy připraveno bohaté pohoštění a hudba.

➤ **Motivačně hodnotící rozhovory**

Majitel hovoří často se svými zaměstnanci, většinou se však jedná spíše o neformální rozhovory, které se týkají práce, pracovní výkonnosti, řešení problémů se zakázkou či problémů mezilidských vztahů na pracovišti. Motivačně hodnotící rozhovory či rozhovory o zaměstnaneckých benefitech se uskutečňují pouze velmi zřídka.

➤ **Sankce, tresty**

Ve výjimečných případech dochází ve společnostech i k udílení trestů. Většinou jde o finanční sankce za porušení pravidel či porušení pracovní kázně. O sankci jsou většinou informováni všichni spolupracovníci a také o tom, za co byla finanční pokuta udělena. Zaměstnanci se snaží pak stejné chyby neopakovat. Tímto způsobem v podniku vzniká určitá forma negativní motivace.

➤ **Další**

Dále se ve společnostech objevují další výhody či benefity, o jejichž existenci ví jen málo lidí nebo si je troufá nárokovat jen zlomek zaměstnanců. Jsou to výhody typu zdravotní volno pro zaměstnance, možnost více dní dovolené, než udává zákon, placené osobní volno apod. Tyto benefity využívají skoro výhradně pouze rodinní příslušníci.

Jiné zaměstnanecké výhody společnosti neposkytují nebo o nich nejsou zaměstnanci informováni. Proto by bylo vhodné inovovat stávající motivační systém tak, aby platilo pravidlo „co je psáno, to je dáno“. Zaměstnanci by věděli, co mohou nebo nemohou chtít či požadovat. Tím by se zvýšila i pracovní morálka a chuť pracovníků pracovat a v neposlední řadě by se zlepšili též vztahy na pracovišti. Lidé by tak pro firmu pracovali mnohem raději a těšili by se z jejich úspěchů.

3.3 Marketingový výzkum

3.3.1 Kvalitativní výzkum

K průzkumu spokojenosti zaměstnanců byl použit kvalitativní přístup ve formě strukturovaného rozhovoru. Kvalitativní přístup byl zvolen na základě požadavků získat co nejvíce kvalitních informací od malého počtu respondentů, konkrétně pak zaměstnanců obou společností.

Co se týče vybrané metody, jedná se o kvalitativní strukturovaný rozhovor definovaný podle Reichela. (Reichel, 2009)

Ten v této metodě vytyčuje přesné řazení otázek v předem přesně stanoveném pořadí.

Na začátku rozhovoru se mají objevovat otázky úvodní, snadné pro respondenta, ale současně i zajímavé a neproblémové. Ovšem z důvodu, že všechny pracovníky ve

společnostech osobně znám a oni znají mě, bylo možné přeskočit tyto úvodní otázky a začít se rovnou ptát.

Druhou část rozhovoru tvoří otázky náročnější a těžší. Ve třetí části pak nastupují o něco lehčí otázky, avšak z hlediska zkoumání stále významné. Nakonec pak zařazuje otázky lehčí a méně důležité. A na závěr se použijí otázky na sociodemografické znaky. Reichel nedoporučuje těmito otázkami začínat, aby rozhovor nepůsobil jako výslech.

Při tvorbě otázek do rozhovorů jsem věnovala pozornost hlavně tomu, aby byly otázky položené jednoduše a byly pochopitelné pro respondenty. Dále jsem se otázky snažila sestavit tak, aby byla zachována logická návaznost.

Zaměstnance jsem požádala o spolupráci a předem jsem si domluvila termín našeho setkání a přibližně jsem jim nastínila téma rozhovoru.

Pro kontrolu, zda jsou všechny otázky správně sestaveny a mají správnou formulaci, provedla jsem si předvýzkum. K tomuto účelu jsem poprosila dva kolegy a vyzkoušela jsem si, zda všemu správně rozumí, nebo zda nemají problém s některou z otázek.

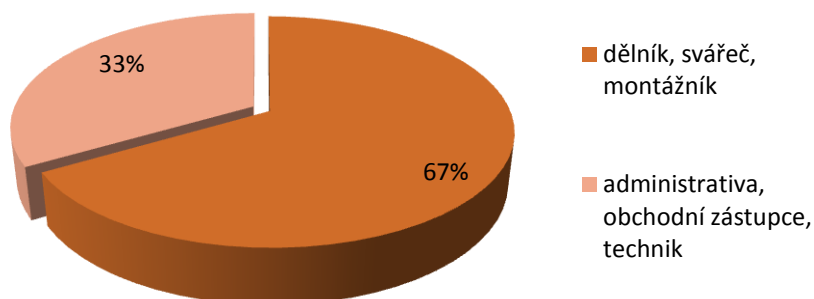
Samotný výzkum pak probíhal v jednom týdnu, kdy jsem si spolupracovníky postupně volala a pokládala jim připravené otázky. Jejich odpovědi jsem pak formulovala do mnou předem vytvořené škály odpovědí z důvodu, aby se dal rozhovor lépe vyhodnotit, analyzovat.

Po ukončení rozhovorů s většinou zaměstnanců jsem data zpracovala a vytvořila tabulky a grafy, které jsem jednotlivě zhodnotila. Z celkového počtu 21 zaměstnanců, se rozhovoru nezúčastnili 3 zaměstnanci.

Na základě analyzovaných výsledků z rozhovorů a po prozkoumání stávajícího motivačního systému a systému hodnocení jsem navrhla některé změny a opatření, které by přispěly k větší spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci by ve společnostech pracovali rádi a firmy by nepřicházely o kvalitní zaměstnance. Tím by si lépe udržely svou pozici na trhu velkoprostorových hal, stanů a zastřešení.

3.4 Vyhodnocení provedeného výzkumu

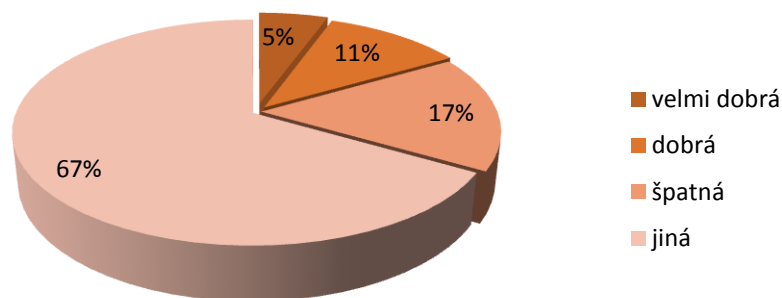
- **Jaké je Vaše současné pracovní zařazení?**



Graf č. 1: Pracovní zařazení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu můžeme vidět, že se rozhovoru zúčastnilo 33% zaměstnanců (6) z oblasti administrativa, obchodní zástupce, technik a 67% zaměstnanců (12) z oblasti dělník, svářeč, montážník.

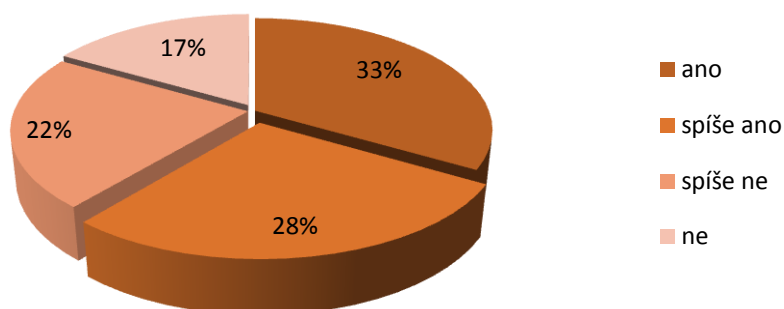
- **Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v rámci společnosti?**



Graf č. 2: Kariérní postup
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pouze jeden respondent 5% označil možnost kariérního postupu za velmi dobrou a 11% respondentů jako dobrou (2). Nejvíce zaměstnanců se však k této otázce vyjádřilo následujícím způsobem: „Nevím, jaké jsou možnosti kariérního postupu ve firmě.“, „Ve firmě žádný kariérní postup není.“ nebo „Tady je kariérní postup nemožný.“

- Kdybyste měli možnost, chtěli byste se dál vzdělávat a profesně rozvíjet?



Graf č. 3: Profesní rozvoj
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu můžeme vidět, že 33% zaměstnanců (6) se chce dále vzdělávat a 28% zaměstnanců (5) odpovědělo spíše ano. Možnost kariérního postupu by nevyužilo 39% zaměstnanců (6). Z toho vyplívá, že kdyby zaměstnavatel nabídl jako odměnu možnost vzdělávání, více než 50% zaměstnanců by ji přijalo.

- Které benefity ve společnosti postrádáte?

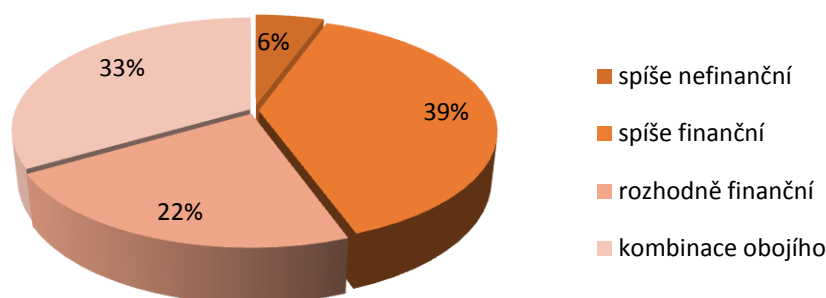
Tabulka č. 4: Chybějící benefity
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpovědi	Absolutní četnost
stravenky	9
příspěvek na kulturu a rekreaci	3
příspěvek na penzijní pojištění	8
sick-days	5
multisport karta	3
dny dovolené navíc	10
neformální setkávání zaměstnanců	6
příspěvek na dopravu do zaměstnání a zpět	8
herna, místnost pro odpočinek	3

Zaměstnanci uvedli, že nejvíce postrádají dny dovolené navíc. Jako druhý benefit uvedli stravenky či obědy ve firmě. Třetí skupinou jsou pak příspěvky na penzijní pojištění a příspěvky na dopravu do zaměstnání a zpět. Šest zaměstnanců by stálo o neformální

setkávání zaměstnanců. V rozhovoru pak ještě padly návrhy jako příspěvek na kulturu či rekreaci, místnost pro odpočinek nebo jakási herna na odreagování či sick-days.

- Jsou pro vaši motivaci důležitější finanční či nefinanční benefity?



Graf č. 4: Důležitost finančních benefitů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z uvedeného grafu můžeme vidět, že pro zaměstnance a pro jejich motivaci k lepšímu výkonu jsou důležitější finanční benefity. 33% zaměstnanců (6) se přiklání ke kombinaci obojího, jak finančních tak i nefinančních benefitů, ale finanční benefity však v těchto firmách hrají zásadní roli.

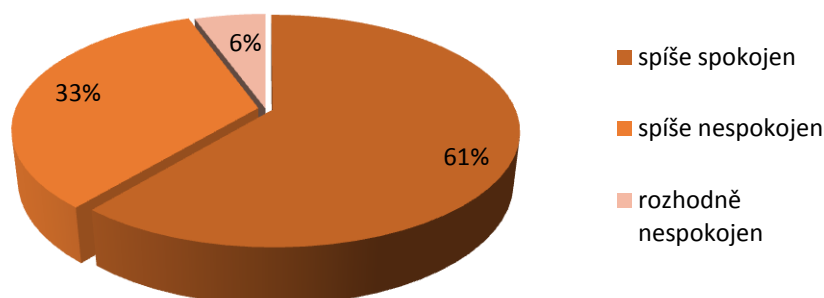
- Motivovala Vás firma doposud nějakým způsobem?

Tabulka č. 5: Motivace firem
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	absolutní četnost
prémie na konci kalendářního roku	13
pochvala a odměna za kvalitně zpracovanou zakázku	5

Na mou otázku, zda firma do této chvíle nějakým způsobem zaměstnance motivovala, třináct zaměstnanců odpovědělo „Prémie na konci kalendářního roku“ žádný jiný způsob motivace zaměstnanci nepocítili. Pět zaměstnanců pak odpovědělo, že jsou motivováni za kvalitně zpracovanou zakázku pochvalou a finanční odměnou.

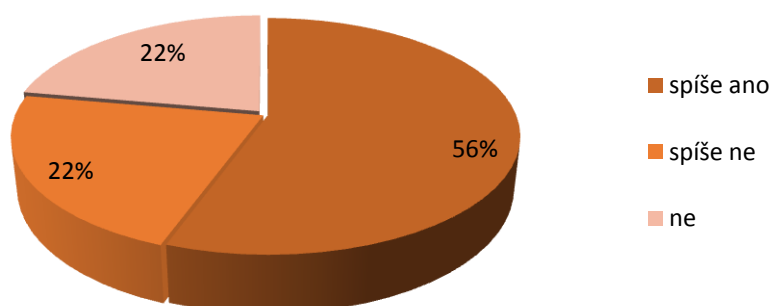
- **Jak jste spokojeni se současným mzdovým ohodnocením?**



Graf č. 5: Spokojenost se mzdovým ohodnocením
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na otázku spokojenost se mzdovým ohodnocením odpovědělo 61% zaměstnanců (11) že jsou „Asi spokojeni“. Žádný zaměstnanec neodpověděl, že je rozhodně spokojený se mzdovým ohodnocením. 33% zaměstnanců (6) je pak spíše nespokojeno. Jeden zaměstnanec je rozhodně nespokojen se mzdovým ohodnocením.

- **Je podle Vás odměňování ve firmě nastaveno spravedlivě? To znamená podle kvalifikace a výkonu náleží patřičná odměna?**

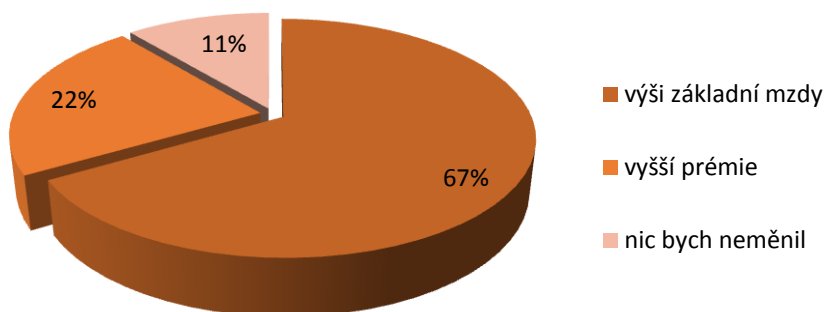


Graf č. 6: Spravedlivé odměňování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce zaměstnanců 56% odpovědělo, že si myslí, že odměňování je ve společnosti spíše spravedlivé. 22% zaměstnanců (4) si myslí, že je odměňování spíše nespravedlivé,

a stejný počet zaměstnanců je přesvědčen, že odměňování je nespravedlivé a zaměstnavatel měří dvojím metrem.

- **Co byste na odměňování změnil/a?**



Graf č. 7: Změna v odměňování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

I když jsem z jedné z předchozích otázek zjistila, že více než polovina zaměstnanců je spokojena se mzdovým ohodnocením, zeptala jsem se na to, co by na odměňování změnili.

67% zaměstnanců (12) odpovědělo výši základní mzdy. Z toho vyplívá, že i když jsou zaměstnanci spíše spokojeni, i tak by nejraději změnili výši své mzdy. 22% zaměstnanců (4) by změnili spíše výši prémie a dva by neměnili vůbec nic.

- **Vyberte prosím jedno z následujících tvrzení týkajících se odměňování:**

Po položení této otázky jsem dala respondentům vybrat jedno z připravených tvrzení. Tento požadavek jsem ji předložila proto, abych se ujistila, zda rozumí, z čeho se skládá jejich mzda, a dovedou si alespoň přibližně vypočítat, jak vysoká bude jejich výplata za daný měsíc.

Tabulka č. 6: Tvrzení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpovědi	absolutní četnost
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení. Odměňování je přehledné. Svou mzdu si dovedu vypočítat.	10
V systému odměňování se moc nevyznám, ale znám výši své hrubé mzdy. Někdy se z výplatní pásky dozvím, že mi byla přidělena odměna.	3
Systém je nastaven složitě. Neumím si spočítat výši mzdy ani se neorientuji v odměnách.	5

Z této tabulky to může vypadat, že zaměstnanci vědí, jaká bude výše jejich mzdy. Ovšem pokud se na odpovědi podíváme z pohledu rozdělení na pracovní zaměření tak zjistíme že:

Tabulka č. 7: Tvrzení - administrativa
(Zdroj: Vlastní zpracování)

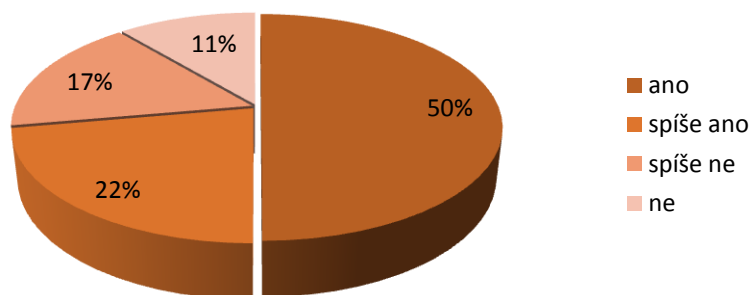
Odpovědi - administrativní pracovník, obchodní zástupce, technik	absolutní četnost
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení. Odměňování je přehledné. Svou mzdu si dovedu vypočítat.	6

Tabulka č. 8: Tvrzení - dělník
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpovědi – dělník, svářeč, montážník	absolutní četnost
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení. Odměňování je přehledné. Svou mzdu si dovedu vypočítat.	4
V systému odměňování se moc nevyznám, ale znám výši své hrubé mzdy. Někdy se z výplatní pásky dozvím, že mi byla přidělena odměna, ale nevím za co.	3
Systém je nastaven složitě. Neumím si spočítat výši mzdy ani se neorientuji v odměnách.	5

Z těchto dvou tabulek vyplývá, že i když administrativa, obchodní zástupci a technik znají svou mzdu, druhá část zaměstnanců (dělníci, svářeči, montážníci) se ve mzdě neorientuje. Pouze čtyři zaměstnanci si dovedou mzdu vypočítat.

- Uvítal byste, kdyby byla na výplatní pásce srozumitelně uvedena: hodinová mzda, příplatek za přesčasovou práci, příplatek za práci o víkendech a svátcích a odměna?



Graf č. 8: Srozumitelná výplatní páska
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tato otázka navazuje na předchozí otázku. Touto otázkou jsem chtěla zjistit, zda by zaměstnanci stáli o změnu formy odměňování tak, aby se z výplatní pásky dozvěděli vše potřebné. Tedy hodinovou sazbu, příplatek za přesčasovou práci, práci o víkendech a svátcích a odměny.

Tabulka č. 9: Srozumitelná výplatní páska - administrativa
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď - administrativa	absolutní četnost
Ano	0
spíše ano	2
spíše ne	2
ne	2

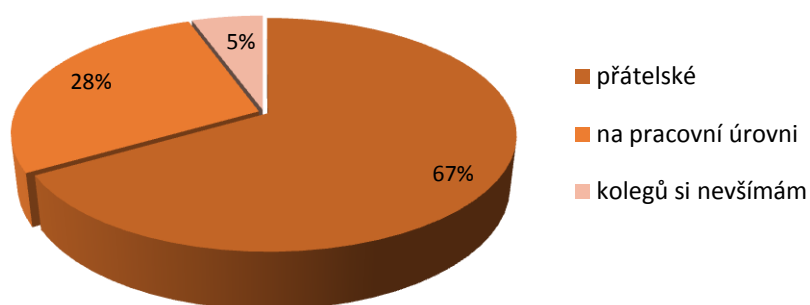
Tabulka č. 10: Srozumitelná výplatní páska - dělník
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď- dělníci	absolutní četnost
ano	9
spíše ano	2
spíše ne	1
ne	0

Pokud se na otázku opět podíváme z pohledu rozdělení pracovníků dle pracovního zařazení, tak zjistíme, že o tuto změnu stojí hlavně zaměstnanci typu dělník, svářeč, montážník. Jedenáct ze dvanácti zaměstnanců dělníků, svářečů a montážníků by tuto změnu uvítalo, pouze jeden odpověděl, že spíše ne.

V části administrativa, obchodní zástupci a technik by tuto změnu neuvítali čtyři zaměstnanci. Dva se ke změně spíše přiklání.

- **Jak byste charakterizoval/a vztahy mezi spolupracovníky?**

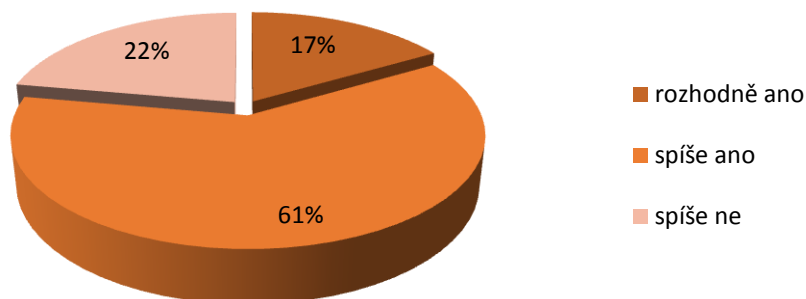


Graf č. 9: Vztahy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z těchto odpovědí vyplývá, že většina zaměstnanců 67% má v zaměstnání přátele, a proto se v práci i lépe cítí. 28% zaměstnanců (5) by vztahy charakterizovalo pouze na pracovní úrovni, ale i tak se jim se spolupracovníky dobře pracuje. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že si svých kolegů nevšímá a nechce s nimi moc komunikovat.

Z výčtu odpovědí můžeme konstatovat, že ve firmách jsou pracovní vztahy na dobré, přátelské úrovni.

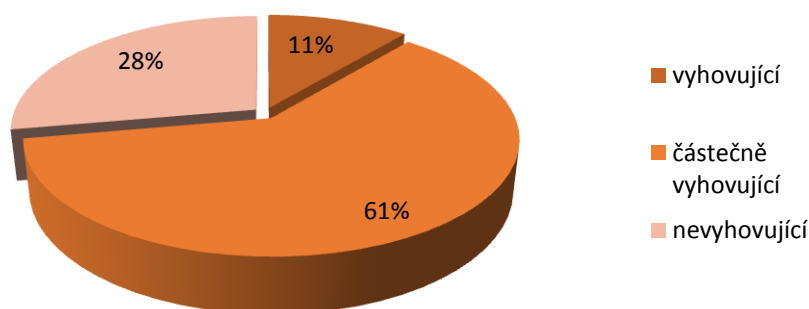
- Kdyby byly ve vnitřních směrnících sepsány konkrétní benefity a podmínky pro jejich dosažení, přispělo by to ke zlepšení vztahů na pracovišti?



Graf č. 10: Sepsání benefitů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

S tím, aby byly benefity sepsané ve směrnících a každý tak věděl, kdy a na jaké benefity dosáhne, souhlasí 78% zaměstnanců (14). Pouze 22% zaměstnanců (4) si nemyslí, že by to bylo vhodné a že by tato změna mohla vést ke zlepšení vztahů na pracovišti.

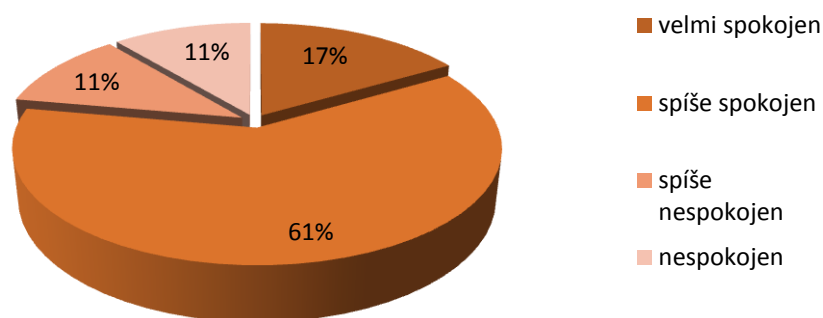
- Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?



Graf č. 11: Pracovní prostředí
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na tuto otázku jsem se ptala z důvodu demolice areálu, ve kterém v současné době firmy sídlí, a proto osobně pokládám současné pracovní prostředí za nevyhovující. 61% zaměstnanců (11) mi odpovědělo, že sice se podmínky a prostředí za poslední dobu zhoršily, ale stále ho považují za částečně vyhovující. 28% zaměstnanců (5) si však myslí, že prostředí je již plně nevyhovující.

- **Jste ve svém zaměstnání spokojen?**



Graf č. 12: Spokojenost v zaměstnání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tato otázka padla z toho důvodu, abych zjistila, pokud zaměstnanci shrnou plusy i mínusy ve firmě, zda jsou všeobecně spokojeni či ne.

Jak si můžeme z grafu všimnout, zaměstnanci jsou v konečném důsledku vlastně spokojeni. 11% zaměstnanců (2) se přiklání k variantě spíše nespokojeni, ale u těchto pracovníků je možné jejich stanovisko ještě změnit, pokud zaměstnavatel zapracuje na jejich motivaci. 11% zaměstnanců (2) pak jasně odpověděli, že jsou nespokojeni. U těchto pracovníků bude velice těžké změnit jejich stanovisko a dalo by se říci, že skoro nemožné.

- **Zkuste se zamyslet nad tím, z jakého důvodu pracujete právě v této firmě?**

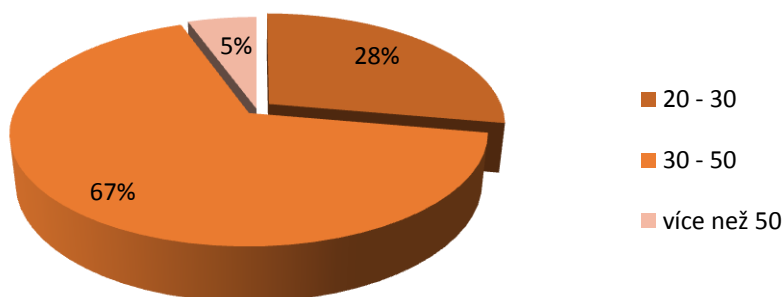
Tabulka č. 11: Důvody práce ve firmě
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost
zajímavá práce, dobrá parta	5
dobrá parta	2
nechce se mi hledat jinou práci	2
vzájemná vstřícnost zaměstnanec-zaměstnavatel	3
blízkost bydliště a vyhovující pracovní doba	2
vyhovující pracovní doba	3

Na otázku, proč pracují právě v této firmě, je nejčastější odpovědí zajímavá práce společně s dobrou partou lidí. Zaměstnanci také zmínili vzájemnou vstřícnost mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a vyhovující pracovní dobu s kombinací blízkosti bydliště.

Dva zaměstnanci odpověděli, že se jim nechce hledat jinou práci. Myslím si, že tito zaměstnanci jsou silně demotivováni a je jen otázkou času, kdy se jejich názor změní a z firmy odejdou.

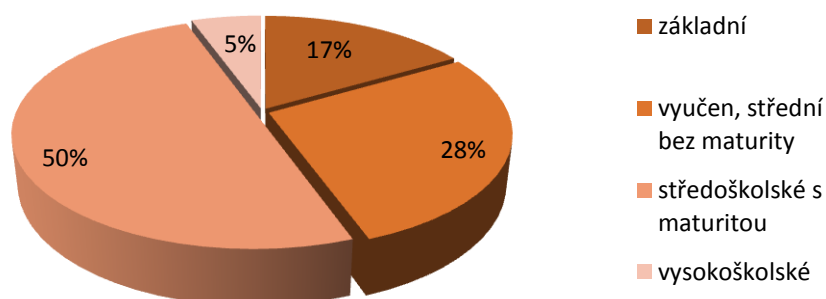
- **Kolik Vám je let?**



Graf č. 13: Věk
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejčetnější skupinou podle věku jsou zaměstnanci v rozmezí od 30 do 50 let, druhou pak od 20 do 30 let. 50 a více let má pouze jeden z účastníků mého rozhovoru.

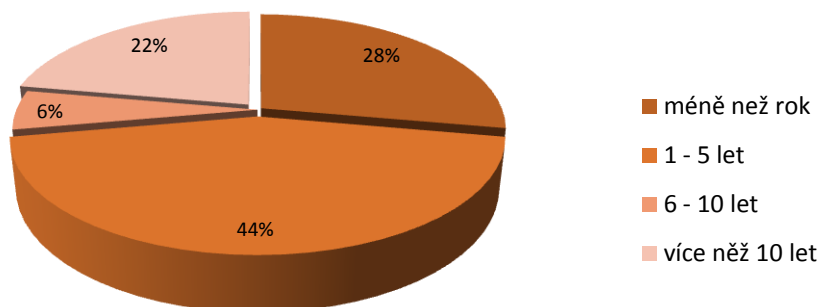
- **Jakého nevyššího vzdělání jste dosáhl?**



Graf č. 14: Dosažené vzdělání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ve společnostech pracují zaměstnanci různého vzdělání. Největší skupinu 50% tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou, ale jsou zde i 3 zaměstnanci se základním vzděláním. Tím firmy dokazují, že jim ne vždy záleží na vzdělání, ale oceňují také spolehlivé a šikovné lidi, kteří odvedou kvalitní a rychlou práci.

- **Jak dlouho pracujete ve firmě?**



Graf č. 15: Doba odpracovaná ve firmě
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Průměrná délka zaměstnání je 1-5 let. Není to tím, že by společnost zaměstnance nadměrně propouštěla, tato situace vznikla tím, že dlouhou dobu firma vyráběla v menším počtu zaměstnanců. V posledních pěti letech se výroba rozrostla, práce přibýlo a stala se zajímavější. Společnost tak musela přijmout nové zaměstnance.

3.5 Shrnutí analýzy současného motivačního systému

Z výše uvedeného strukturovaného rozhovoru vedeného se zaměstnanci společností Forum Stany s.r.o. a Forum Systémy spol. s r.o. vyplývá, že většina zaměstnanců je spíše spokojená se svojí prací. Mají určité výhrady, ale v podstatě jsou spokojení. Pracují v přátelském prostředí, kde převládá dobrá atmosféra.

Zaměstnancům vadí, že společnost nemá vypracovanou žádnou směrnici pro orientování se v benefitech. Kdyby taková směrnice existovala, zaměstnanci by tím získali pocit, že je ve firmě odměňování spravedlivé. Zaměstnanci by se také rádi dále vzdělávali a profesně rozvíjeli, a pokud by na odměňování něco změnili, pak je to výše základní mzdy.

Další demotivací pro zaměstnance je, že systém odměňování je pro ně nastaven složitě. Většina zaměstnanců se v systému nevyzná, protože je pro ně složitý. Proto by rádi požadovali změnu ve formě výpočtů mezd. Spíše se přiklání k formě, kde na výplatní pásce uvidí svou hodinovou mzdu, všechny příplatky, ať za práci přesčas nebo o víkendech a svátcích, plus případnou odměnu za kvalitně odvedenou práci.

Jako zaměstnaneckou výhodu by si zaměstnanci nejvíce přáli a nejvíce jim chybí dny dovolené navíc, stravenky či obědy ve firmě, příspěvek na penzijní pojištění a příspěvek na dopravu do práce a zpět. Tyto odměny by je motivovaly ke zvýšení pracovního nasazení. Zaměstnanci by také stáli o častější neformální setkávání zaměstnanců a o společné utužování vztahů.

Ve většině společností patří k důležitým motivačním faktorům také možnost pracovního postupu, povýšení. Ve společnostech Forum Stany s.r.o. a Forum Systémy spol. s r.o. to kvůli malému počtu zaměstnanců, kde má každý zaměstnanec své pevné místo, prakticky moc nejde. Zaměstnanci většinou zůstávají na místě, na které byli přijati. Jedná se o místa, které jsou vymezena určitou kvalifikací, a proto není moc možnost dále postupovat. Ovšem najdou se zde místa, na kterých je možnost pracovního postupu, a pokud se budou zaměstnanci snažit, budou pracovití a ochotni se učit novým věcem, pak mají možnost kariérního růstu.

Na otázku, jak jsou zaměstnanci spokojeni se současným pracovním prostředím, většina z nich odpovídala, že částečně ano, i když se za poslední dobu hodně zhoršilo. Sídlo firem je totiž v bývalém areálu Zbrojovky Brno. Tento areál se v současné době demoluje a většina firem se z areálu stěhuje. Stejně tak i naše firmy. Proto jsou v současné době pracovní podmínky pro zaměstnance velmi nevyhovující z důvodu vysoké hlučnosti a prašnosti v okolí i uvnitř firmy. V říjnu letošního roku se však budou obě firmy stěhovat a majitel se snaží zajistit co nejvhodnější pracovní prostředí pro zaměstnance a současně reprezentativní prostory pro firmy a jejich zákazníky.

4 Návrh inovace motivačního systému

V následující části budou navrženy možné změny vedoucí ke zlepšení stávajícího motivačního systému.

Inovace mzdového systému

Zaměstnanci podniku jsou základem pro efektivně fungující firmy, pro boj s konkurencí a mohou výrazně přispět k naplnění strategických cílů firmy. Proto je nutné inovovat stávající mzdový systém a zohlednit požadavky pracovníků pozorovaných firem.

Zaměstnavatel by měl pracovníkům změnit pracovní smlouvu, kde změni mzdové ujednání z fixní měsíční mzdy na hodinovou mzdu pracovníka.

K inovaci mzdového systému patří také odměňování přesčasů. Společnost by se měla zaměřit na vyplácení svým zaměstnancům práci přesčas dle Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce:

- *Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo (dále jen „dosažená mzda”) a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.*
- *Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku.*
- *Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku.*

Pokud by byla nutná práce o svátcích, zaměstnavatel pak vyplatí svým zaměstnancům příplatek ve výši 100% průměrného výdělku. Nebo by byla možnost placeného náhradního volna.

Dále k inovaci mzdového systému patří také osobní ohodnocení, odměna za výkon. Osobní hodnocení zaměstnanců by přímo záviselo na kvalitě jejich práce. Pracovníky by to motivovalo k lepším a kvalitnějším pracovním výkonům a měli by větší chuť do práce. Navržené osobní ohodnocení by činilo 500,-Kč – 5000,- Kč měsíčně. Tuto částku

by navrhoval přímý nadřízený pracovníka podle odvedené práce daného zaměstnance a společně s jednatelem by částku odsouhlasili a předali mzdové účetní ke zpracování.

Inovace současných zaměstnaneckých výhod

Jednatel společností by měl jasně definovat ve směrnících možnosti a pravidla pro získávání benefitů, které budou poskytované plošně všem a které budou určeny jen pro některé zaměstnance podle pracovních pozic.

Nejprve je důležité se zaměřit na výhody, které ve společnostech již probíhají a nastolit jim jistý řád.

➤ Pracovní oděvy a ochranné pomůcky

Po uplynutí tříměsíční zkušební doby má každý zaměstnanec právo na firemní ošacení. Jedná se o kalhoty, triko, mikinu a bundu s logem společnosti.

Dále pak dle Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §104 odstavec (1): *„Není-li možné rizika odstranit nebo dostatečně omezit prostředky kolektivní ochrany nebo opatřeními v oblasti organizace práce, je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnancům osobní ochranné pracovní prostředky. Osobní ochranné pracovní prostředky jsou ochranné prostředky, které musí chránit zaměstnance před riziky, nesmí ohrožovat jejich zdraví, nesmí bránit při výkonu práce a musí splňovat požadavky stanovené zvláštním právním předpisem.“*

Všechny své osobní předměty, oděvy a obuv jsou zaměstnanci povinni ukládat do šatny, kde jsou k tomu určené skříňky.

➤ Mobilní telefony

Po uplynutí tříměsíční zkušební doby náleží zaměstnancům na pracovních pozicích obchodní zástupce a administrativní pracovník a technik mobilní telefon. Značku, typ a cenové rozpětí mobilního telefonu určuje zaměstnavatel.

Mobilní telefon je důležitý pro výkon jejich povolání. Aby mohli s klienty komunikovat i mimo kancelář, v terénu, popřípadě i po pracovní době, je-li to nutné.

Součástí mobilního telefonu je také výhodný firemní tarif, který mohou tyto zaměstnanci využívat i pro své osobní účely.

➤ **Služební automobily**

K výkonu pracovní pozice obchodní zástupce je přidělen zaměstnanci po uplynutí zkušební doby služební automobil. Značku, typ i cenové rozpětí zaměstnavatel určí sám.

Po dobu tříměsíční zkušební doby využívá zaměstnanec ke své práci ostatní volné firemní automobily.

➤ **Speciální odměny**

Vánoční odměny by mohly zůstat v režii zaměstnavatele. Jsou to speciální odměny, jejichž výši určuje zaměstnavatel podle zhodnocení výkonu za celý uplynulý rok.

Návrh nových zaměstnaneckých výhod

Po sepsání všech pravidel pro získání benefitů, které ve společnosti aktuálně probíhají, by se měl zaměstnavatel zaměřit na vytvoření nových benefitů a pravidel pro jejich dosažení.

➤ **Dovolená**

Dny dovolené navíc je jeden z benefitů, který zaměstnancům ve společnostech chybí.

Poskytování dovolené nad rámec zákona je v posledních letech velmi oblíbená zaměstnanecká výhoda, která pomáhá udržet si pracovníka ve společnosti. Přínosem pro zavedení dovolené navíc je, že si zaměstnanci psychicky i fyzicky odpočinou a následně budou výkonnější a budou lépe zvládat pracovní vypětí.

Ve společnosti je možné prodloužit dovolenou maximálně o pět pracovních dnů v roce. Ovšem každé prodloužení by mělo být podmíněno danou situací. Proto navrhuji, aby výhoda dovolené navíc byla stanovena dle odpracovaných let ve firmě.

Po prvním odpracovaném roce by zaměstnanci náležel jeden den dovolené navíc. Po druhém roce dva dny navíc. Dovolená by se tedy zaměstnancům zvyšovala až do pátého roku odpracovaného ve firmě. Poté by měl každý zaměstnanec právo na pět dnů dovolené navíc. Čerpání dovolené by měla předcházet domluva se zaměstnavatelem.

➤ **Příspěvek na penzijní pojištění**

Další výhoda, která zaměstnancům ve společnosti chybí, je příspěvek na penzijní pojištění.

Zaměstnavatel může svým zaměstnancům přispívat na penzijní pojištění zaměstnance. Penzijní pojištění musí být však u instituce penzijního pojištění a musí být založeno na základě smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem a institucí penzijního pojištění nebo na základě jinak sjednané dohody zaměstnance na penzijním pojištění.

Dále pak musí být splněny následující podmínky:

- Výplata z penzijního plnění musí být sjednána až po skončení 60 kalendářních měsíců a současně nejdříve až po dosažení věku 60 let,
- právo na plnění má zaměstnanec a v případě smrti zaměstnance jiná osoba, kromě zaměstnavatele, který hradil příspěvek na penzijní pojištění. (Truhlářová, 2016)

Právo zaměstnance na příspěvek na penzijní pojištění musí být zakotveno v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu zaměstnavatele nebo pracovní smlouvě.

Zaměstnanci by měli nárok na příspěvek na penzijní pojištění ve výši 500 Kč měsíčně ve chvíli, kdy ve společnosti odpracují 3 roky. Po dalších 3 letech, tedy po šesti odpracovaných letech ve společnosti, by měl zaměstnanec nárok od zaměstnavatele na příspěvek na penzijní pojištění ve výši 1 000 Kč měsíčně.

➤ **Stravenky**

Společnostem bych dále doporučila zavést pro zaměstnance stravenky. Pro zaměstnavatele je tento benefit daňově uznatelným výdajem do maximální výše 55% z ceny jednoho jídla na jednu směnu. Zbývajících 45% si zaměstnanec hradí sám. Tak to stanovuje Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů. Výše dobrovolného příspěvku na stravování pro výpočet maximální daňově uznatelné částky se řídí každoročně vydávanou vyhláškou definující výši stravného na služebních cestách.

V dnešní době nárůstu cen za polední menu v restauracích bych zaměstnavateli doporučila poskytovat zaměstnancům stravenky v hodnotě 100 Kč na jeden pracovní den.

➤ **Příspěvek na dopravu**

Většina pracovníků dojíždí do zaměstnání prostřednictvím městské hromadné dopravy nebo vlastním autem. Na otázku v mém rozhovoru, který benefit ve firmě postrádají, uvedlo osm zaměstnanců právě příspěvek na dopravu do práce a zpět.

Příspěvek od zaměstnavatele na dopravu je určitá forma zaměstnaneckého benefitu poskytovaného zaměstnavatelem, který je podle Zákona o dani z příjmu zdaňován stejně jako hrubá mzda, jelikož tyto příspěvky navyšují hrubou mzdu. Proto pro zjednodušení administrativy bývá většinou vhodnější, aby se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodl na mírném navýšení mzdy a tím pokryl výlohy na dopravu do práce a zpět. Mohlo by se jednat o částku 500 Kč měsíčně na pokrytí výloh na cestu do práce a zpět.

➤ **Vzdělávání**

Pro zaměstnance je v dnešní době důležité i další vzdělávání se. V mém rozhovoru se vyjádřilo jedenáct zaměstnanců, že pokud by měli možnost, rádi by se dále vzdělávali a profesně rozvíjeli.

Společnosti by mohly pro své administrativní pracovníce zařídit možnost prohloubení znalostí v potřebné problematice daní, účtování, mezd apod.

Pro obchodní zástupce by bylo možné zařídit možnost prohloubení znalostí v oboru komunikace s klienty nebo anglického jazyka.

Společnostem chybí také kvalifikovaní řidiči skupiny B. Svým zaměstnancům, kteří nevlastní řidičské oprávnění, by mohly buďto přispívat anebo hradit v plné výši náklady na autoškolu. Tím by mohly motivovat zaměstnance a zároveň podpořit vlastní podnikání a vyřešit problém s nedostatkem řidičů ve společnostech.

Dále navrhuji kurzy pro svářeče, kde by si osvojili a prohloubili různé techniky svařování, pájení apod.

Pokud by se některý ze zaměstnanců rozhodl pro zvýšení úrovně svého dosaženého vzdělání, které by mělo přínos také pro zaměstnavatele, navrhuji, aby mu zaměstnavatel poskytoval den pracovního volna před každou zkouškou, týden před závěrečnými zkouškami, popřípadě potřebné volno pro napsání závěrečné práce a tím ho podporoval

v jeho rozhodnutí. Tyto výhody by měli být podmíněny předem sepsanou dohodou, ve které by bylo stanoveno, do kolika let musí být studium ukončeno a kolik let po ukončení studia je zaměstnanec povinen ve společnosti pracovat. A sankce pro případ nedodržení této dohody.

V dnešní době je důležité také znalost jazyků. Společnosti by měly poskytnout alespoň některým ze svých zaměstnanců jazykové kurzy. Vzhledem k tomu že společnost začíná obchodovat i se zahraničími partnery, je nutné, aby zaměstnanci ovládali alespoň jeden světový jazyk. Pracovníci by měli být dostatečně jazykově vybavení na to, aby obstáli v telefonické i osobní komunikaci.

Další návrhy motivace zaměstnanců

➤ Odměna při příležitosti životního jubilea

Poskytnutá odměna od zaměstnavatele při dosažení životního jubilea by zaměstnanci udělala velkou radost. V zaměstnanci to utvrdí myšlenku, že si ho zaměstnavatel jako zaměstnance váží a zaměstnavatel si tak získává jeho loajalitu.

➤ Odměna při dosažení pracovního jubilea

Tato odměna působí na zaměstnance stejně jako odměna při životním jubileu. Ovlivňuje loajalitu pracovníků. Pracovníci budou tuto odměnu brát také jakou uznání a pochvalu za práci, kterou pro firmu odvedli.

➤ Neformální setkávání

Několik zaměstnanců se v rozhovoru zmínilo, že by byli uvítali pravidelné neformální setkávání zaměstnanců.

Tento požadavek by mohl být splněn například formou pozvání na společnou večeři, s možným příspěvkem na výdaje od zaměstnavatele, organizováním společných her typu laser game, bowling, únikové hry apod. nebo víkendové túry v přírodě.

Tento benefit může přispívat k udržení loajality pracovníků a zlepšení či udržení dobrých vztahů v pracovním kolektivu.

Na četnosti akcí se domluví vedení se zaměstnanci.

➤ **Komunikace**

V každé společnosti je důležité zapracovat na zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Nadřízení své podřízené většinou pouze kritizují, pokud je něco v nepořádku, ale pochvalou za dobře odvedenou práci šetří.

Pokud by nadřízený či majitel zaměstnance také pochválil a dal jim najevo, že je s jejich prací spokojený, zaměstnance by to ujistilo v tom, že svou práci dělají dobře a že si toho všímá také jejich nadřízený. Zaměstnancům to zlepší náladu a pracovní morálku a budou lépe a rádi pracovat.

Pochvala a poděkování je pro zaměstnance mnohdy to nejdůležitější.

5 Doporučení a ekonomické zhodnocení

Na základě provedené analýzy navrhuji zaměstnavateli zavedení výhod a odměn, které by mohl svým zaměstnancům poskytovat. Současně pokud je to možné, tyto návrhy ekonomicky zhodnocuji.

➤ Dovolená

Náklady společnosti na dny dovolené navíc pro zaměstnance, se budou rovnat stejné výši jako jejich průměrný výdělek. Mzda je zdanitelný příjem, takže vstupuje do vyměřovacího základu pro výpočet odvodu zdravotního i sociálního pojištění. Přesné náklady nemůžeme odhadnout z toho důvodu, že každý zaměstnanec má jinou výši základní hodinové mzdy dle pozice, kterou ve firmě zastává. Každý zaměstnanec pracuje ve společnostech jinak dlouho dobu, takže mu připadala určená dovolená dle směrnic.

➤ Penzijní pojištění

Příspěvky na penzijní pojištění od zaměstnavatele jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem.

Pro zaměstnance jde o plnění, která jsou osvobozena od daně a odvodů na sociální a zdravotní pojištění.

Náklady:

- Zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti méně jak 3 roky: 0 Kč/měsíc
- Zaměstnanci pracující ve společnosti 3-6 let: 500 Kč/měsíc
- Zaměstnanci pracující ve společnosti déle jak 6 let: 1000 Kč/měsíc

Tabulka č. 12: Penzijní pojištění - náklady
(Zdroj: Vlastní zpracování)

zaměstnanci pracující	počet	měsíčně	ročně
méně než 3 roky	9	0,-	0,-
3 - 6 let	5	2.500,-	30.000,-
déle jak 6 let	6	5.000,-	60.000,-
celkem	20	7.500,-	90.000,-

➤ **Stravenky**

Pro zaměstnavatele jsou stravenky daňově uznatelným výdajem do maximální výše 55% z ceny jednoho jídla na jednu směnu.

Pokud by zaměstnavatel využil mého návrhu a poskytoval zaměstnanci 100 Kč stravenku na jeden pracovní den, pak náklady budou následující:

Stravenka za 100 korun:

- Zaměstnavatel zaplatí (55 %) 55 Kč.
- Zaměstnanec zaplatí (45 %) 45 Kč

Budeme počítat s dvaceti pracovními dny v měsíci. Ročně tedy 240 pracovních dní.

Tabulka č. 13: Stravenky - náklady
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Stravenky	měsíčně	ročně
jeden zaměstnanec	1.100,-	13.200,-
celkem	22.000,-	264.000,-

➤ **Vzdělávání a kurzy**

Autoškola

Pokud by zaměstnavatel uvažoval o poskytnutí příspěvku na autoškolu pro své zaměstnance, jednalo by se nejméně o 4 zaměstnance. Protože řidičů ve společnostech je nedostatek.

Zaměstnavateli bych doporučila příspěvek 7000 Kč na kurz autoškoly. Tyto náklady pro něj však budou jednorázové.

Náklady:

Tabulka č. 14: Autoškola - náklady
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příspěvek na autoškolu	na jednoho zaměstnance	celkem
čtyři zaměstnanci	7.000,-	28.000,-

Jazykové kurzy

Jazykové kurzy by zaměstnavatel mohl poskytovat také alespoň čtyřem zaměstnancům. Dvěma obchodním zástupcům a dvěma administrativním pracovníkům, kteří potřebují znalost anglického jazyka pro vyřizování telefonátů s klienty.

Pro zaměstnavatele by bylo výhodnější, kdyby místo individuálního kurzu pro každého zaměstnance zvlášť, poskytoval lekce pro všechny společně vždy jeden den v týdnu. Domluvil by pro své zaměstnance učitele anglického jazyka, který by docházel do kanceláře společnosti. Tím by firmě snížil náklady minimálně o polovinu oproti individuálním kurzům.

Náklady:

Tabulka č. 15: Jazykový kurz - náklady
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jazykový kurz	týdně	měsíčně	ročně
čtyři zaměstnanci	500,-	2.000,-	24.000,-

Školení

Administrativní pracovnice, účetní by si mohly ročně vybrat dvě různá školení, která by je zajímala. Může se jednat například o školení novelizace DPH, mzdové kurzy apod. Náklady na tato školení se pohybují kolem 2.000 Kč.

Obchodní zástupci by měli stejné podmínky jako administrativa. Měli by možnost vybrat si dvě různá školení, kterých by se chtěli zúčastnit. Jednalo by se například o školení typu efektivní komunikace, asertivita nebo aktivní vedení lidí apod. Cena školení se pohybuje kolem 5.000 Kč.

Náklady:

Tabulka č. 16: Školení - náklady
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Školení	ročně
administrativa	8.000,-
obchodní zástupce	20.000,-
celkem	28.000,-

Rekvalifikační kurzy

Rekvalifikační kurzy například svařování se pohybují kolem 10.000 Kč. Celkové náklady se nedají odhadnout, protože nevíme, kolik zaměstnanců by o takový kurz mělo zájem.

Zvyšování úrovně dosaženého vzdělání

Náklady na poskytnutí volna pro studium ke zvýšení úrovně dosaženého vzdělání nejdou přesně odhadnout. Víme, že se bude jednat o denní náklady ve stejné výši jako zaměstnancova denní mzda. Nelze je odhadnout také z toho důvodu, že každý zaměstnanec má jinou výši základní hodinové mzdy dle pozice a nevíme přesně, kolik dnů volna bude pro studium potřebovat.

Pro zaměstnavatele je většina těchto nákladů považována za nedaňové. Firma bude náklady považovat za daňové jenom tehdy, bude-li si zaměstnanec zvyšovat kvalifikaci. Zvyšování kvalifikace je studium, školení nebo i jiná forma přípravy k dosažení vyššího vstupně vzdělání, jestliže je to v souladu s potřebou zaměstnavatele.

➤ Doprava

Příspěvek na dopravu zařadíme do benefitu formou navýšení čisté mzdy o 500,- Kč měsíčně. Předpokládejme, že tuto formu benefitu využijí všichni zaměstnanci.

Náklady:

Náklady na jednoho zaměstnance činí 500 + 34% zdravotní a sociální pojištění

Tabulka č. 17: Příspěvek na dopravu - náklady
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příspěvek na dopravu	měsíčně	ročně
jeden zaměstnanec	670,-	8.040,-
celkem	13.400,-	160.800,-

➤ Komunikace

Pochvala a poděkování zaměstnanci je pro zaměstnavatele nulový náklad.

➤ **Neformální setkávání**

Tuto formu benefitů také nelze předem ekonomicky zhodnotit. Vynaložené náklady se budou odlišovat v závislosti na tom, na jaké formě setkávání se zaměstnavatel se zaměstnanci dohodne. Jiné budou náklady na výlet do přírody a jiné na posezení v restauračním zařízení či akce typu laser game apod.

➤ **Odměna při příležitosti životního jubilea**

Při dosažení významného životního jubilea (50 let, 60 let) a při odchodu do důchodu by náležela zaměstnanci odměna ve výši, kterou předem stanoví zaměstnavatel.

Celkové náklady	
Penzijní pojištění	90.000,-
Stravenky	264.000,-
Vzdělání a kurzy	80.000,-
Doprava	160.800,-
Celkem	594.800,-

Celkové náklady se budou pohybovat kolem 600.000 Kč. Nejedná se ovšem o každoroční náklady, některé náklady jsou pouze jednorázové. Největší položky tvoří náklady na stravenky a na dopravu do zaměstnání a zpět. Tyto benefity si však přálo nejvíce zaměstnanců. Další významnou položkou jsou náklady na vzdělávání a kurzy. Vzdělávání je ale pro zaměstnance ve společnostech podle rozhovoru dosti důležité. Dalším benefitem je příspěvek na penzijní pojištění. Zaměstnanci získávají pocit, že firma také přispívá a myslí na jejich budoucnost. Nejdůležitější formou motivování je však hlavně častá vzájemná komunikace zaměstnavatele se zaměstnanci, podřízených s nadřízenými a pochvala pracovníků za skvělé výsledky a kvalitně odvedenou práci.

I když se může zdát, že náklady na zavedení mnou navržených benefitů jsou vysoké, se 100% jistotou budou sloužit ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve sledovaných společnostech. Praktické využití zpracovaných návrhů je podloženo mou vlastní zkušeností z působení ve společnostech jako zaměstnance. Proto jsem přesvědčena, že mé teoretické návrhy mohou být efektivně implementovány do praxe. Spokojení zaměstnanci v dobré psychické a fyzické kondici jsou pro firmu to nejdůležitější. Pokud

se firma dá touto cestou moderního konceptu a zavede nové výhody pro zaměstnance, kladný dopad vynaložených nákladů se jistě dostaví. Tento proces bude jistě vyžadovat delší časové období, ale spolu s vyšším pracovním nasazením motivovaných pracovníků společnosti jistě získají další nové klienty. To vše pak povede k růstu podniku, vyšším a lepším výsledkům a tím i k zvýšení zisku a prestiže značky Forum.

6 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo inovovat stávající motivační systém společností Forum Stany s.r.o. a Forum Systémy spol. s r.o. a navrhnout změny stávajícího motivačního systému tak, aby došlo ke větší motivaci zaměstnanců a vyzdvihnout hlavní význam motivace zaměstnanců, protože právě oni napomáhají společností k plnění jejich strategických cílů.

Motivace zaměstnanců je jedním z nejsložitějších úkolů. Všechny činnosti, které směřují nebo dopomáhají k podpoře motivace pracovníků, mohou výrazně posílit loajalitu zaměstnanců a jejich pracovní výkonnost. Podpora motivace v zaměstnání zamezí odchodu zaměstnanců z pracovního poměru. Tím se podniku sníží náklady na přijímání nových pracovníků, vyplácení odstupného zaměstnancům apod. Společnost se tak také lépe vyrovná s konkurenčním prostředím na daném trhu.

Z rozhovorů se zaměstnanci společností vyplývá, že i když motivační systém podniků není vypracován do detailů a příliš výhod zaměstnancům neposkytuje, přesto jsou zaměstnanci ve společnostech spokojeni. Cítí se zde dobře, pracovní prostředí vnímají jako kamarádské a většina z nich označuje i mzdové ohodnocení jak dobré. K tomu aby se ve společnostech cítili ještě lépe, by přispělo, kdyby byla stanovena kritéria komu, co a za jakých podmínek při odměňování náleží. Zaměstnanci by si nejvíce přáli, aby jim společnosti poskytovaly příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek na dopravu do práce a zpět a stravenky. Jako největší motiv k pracovnímu výkonu zaměstnanci považují peněžní benefity a zvýšení mzdového ohodnocení.

Pro zlepšení stávajícího motivačního systému navrhuji změnu mzdy. Pro zaměstnance v pracovním zaměření dělník, svářeč montážník je důležité vyznat se ve své mzdě. Proto navrhuji změnu z fixní měsíční mzdy na hodinovou mzdu s proplácením přesčasů. Pro rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod navrhuji zavést příspěvek na penzijní pojištění, stravenky, dny dovolené navíc a příspěvek na dopravu do práce a zpět formou navýšení mzdy.

Majiteli společností bych doporučila vypracovat vnitřní směrnici na motivační program, který by jasně definoval výhody, kterých může zaměstnanec za určitých podmínek dosáhnout.

Domnívám se, že cíle mé diplomové práce byly naplněny. Rozhovor se zaměstnanci společnosti byl prospěšný a ukázal mi jasný směr, co by zaměstnanci požadovali, aby byli ve společnostech co nejvíce spokojeni. Opatření, která uvádím v diplomové práci, by mohla přispět ke zvýšení spokojenosti, zaměstnanci se budou cítit odměněni za výkon a budou efektivněji plnit podnikové cíle. Myslím si, že by tyto návrhy mohl majitel do budoucna zvážit a využít je k posílení motivační atmosféry ve společnostech.

Seznam použité literatury

ADAIR, J. 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing.

ISBN 80-886851-00-1.

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. 2007. *A handbook of employee reward management and practice*. 2nd ed. London: Kogan Page. ISBN 0-7494-4962-4.

ARMSTRONG, M. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. a H. BRADNOVÁ. 1993. *Encyklopedický slovník*. Praha: Encyklopedický dům. ISBN 9788020704382

BĚLOHLÁVEK, F. 2005. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.

BLAŽEK, L. 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

BOHOŇKOVÁ, I. 2012. Jak vést hodnotící rozhovor? *Cesta k úspěchu* [online]. [cit. 2017-11-09]. Dostupné z: <http://www.cesta-k-uspechu.cz/news/jak-vest-hodnotici-rozhovor/>

BRANHAM, L. 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.

Certifikáty, atesty. *Forum: Český výrobce plachtového zastřešení* [online]. 2018 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.velkostany.cz/certifikaty-atesty>

DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1300-4.

DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

Forum: Český výrobce plachtového zastřešení [online]. 2018 [cit. 2018-05-01].
Dostupné z: <https://www.velkostany.cz/>

HOLÁ, J. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.

HORVÁTHOVÁ, P. a A. ČOPÍKOVÁ. 2007. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-1629-6.

HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MACHÁČEK, I. 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-301-1.

NOVÁK, A. 2016. Hodnotící pohovor jako nástroj komunikace mezi manažerem a zaměstnancem. *ChciPracovat.info: Připravte se na Vaše zaměstnání!* [online]. [cit. 2017-11-09]. Dostupné z: <http://chcipracovat.info/hodnotici-pohovor-nastroj-komunikace-manazerem-a-zamestnancem/>

NOVÁK, J. 2018. Interview s majitelem společností. Brno 15.3.2018

O nás. Forum: Český výrobce plachtového zastřešení [online]. 2018 [cit. 2018-05-01].
Dostupné z: <https://www.velkostany.cz/o-nas>

PLAMÍNEK, J. 2008. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.

Pronájem párty stanů a hal. *Forum: Český výrobce plachtového zastřešení* [online]. 2018 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.velkostany.cz/pronajem-party-stanu-a-hal>

REICHEL, J. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

ŠIKÝŘ, M. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

TRUHLÁŘOVÁ, M. *Příspěvek na penzijní a životní pojištění* [online]. 2016 [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/prispevek-zamestnavatele-na-penzijni-a-zivotni-poj/>

URBAN, J. 2008. Jak úspěšně motivovat. *Mzdová praxe* [online]. [cit. 2017-11-09]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>

Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Seznam grafů, obrázků, tabulek

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Model motivace	13
Obrázek č. 2: Maslowova pyramida	16
Obrázek č. 3: Organizační struktura	48

Seznam grafů

Graf č. 1: Pracovní zařazení.....	54
Graf č. 2: Kariérní postup	54
Graf č. 3: Profesní rozvoj.....	55
Graf č. 4: Důležitost finančních benefitů.....	56
Graf č. 5: Spokojenost se mzdovým ohodnocením	57
Graf č. 6: Spravedlivé odměňování	57
Graf č. 7: Změna v odměňování	58
Graf č. 8: Srozumitelná výplatní páska.....	60
Graf č. 9: Vztahy.....	61
Graf č. 10: Sepsání benefitů.....	62
Graf č. 11: Pracovní prostředí.....	62
Graf č. 12: Spokojenost v zaměstnání	63
Graf č. 13: Věk.....	64
Graf č. 14: Dosažené vzdělání	64
Graf č. 15: Doba odpracovaná ve firmě.....	65

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Důležitost finančních benefitů	41
Tabulka č. 2: Spokojenost se mzdovým ohodnocením.....	42
Tabulka č. 3: Sepsání benefitů ve směrnici	44
Tabulka č. 4: Chybějící benefity	55
Tabulka č. 5: Motivace firem.....	56
Tabulka č. 6: Tvrzení	59
Tabulka č. 7: Tvrzení - administrativa.....	59
Tabulka č. 8: Tvrzení - dělník.....	59
Tabulka č. 9: Srozumitelná výplatní páska - administrativa.....	60

Tabulka č. 10: Srozumitelná výplatní páska - dělník.....	60
Tabulka č. 11: Důvody práce ve firmě	63
Tabulka č. 12: Penzijní pojištění - náklady.....	74
Tabulka č. 13: Stravenky - náklady	75
Tabulka č. 14: Autoškola - náklady	75
Tabulka č. 15: Jazykový kurz - náklady	76
Tabulka č. 16: Školení - náklady	76
Tabulka č. 17: Příspěvek na dopravu - náklady.....	77